



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI
PSICOLOGIA ED ANTROPOLOGIA CULTURALE

DOTTORATO DI RICERCA IN
PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

CICLO XXII

TITOLO DELLA TESI DI DOTTORATO
IL RUOLO DEGLI ASPETTI INDIVIDUALI ED ORGANIZZATIVI SUL PROCESSO DI INNOVAZIONE NELLE
ORGANIZZAZIONI COOPERATIVE

S. S. D. MPSI/06

Coordinatore: Prof.ssa ADALGISA BATTISTELLI

Tutor: Prof.ssa ADALGISA BATTISTELLI

Co-Tutor: Prof.ssa SABINE POHL

Dottorando: Dott. DIEGO LA TORRE

INDICE

INTRODUZIONE	p. 4
CAPITOLO 1	p. 6
1.1 Innovazione	p. 6
1.2 Aspetti generali	p. 7
1.3 Processo di innovazione	p. 15
1.4 Antecedenti	p. 18
1.4.1 <i>Caratteristiche di personalità</i>	p. 18
1.4.2 <i>Self-determination Theory</i>	p. 19
1.4.3 <i>Supporto</i>	p. 23
1.4.4 <i>Commitment</i>	p. 25
1.4.5 <i>Contesto e Clima</i>	p. 28
CAPITOLO 2	p. 31
2.1 Ricerca empirica	p. 31
2.1.1 <i>Contesto della ricerca</i>	p. 31
2.2 Obiettivi e strutturazione	p. 36
CAPITOLO 3	p. 40
3.1 Innovative Work Behavior	p. 40
3.2 Innovative Work Behavior & Self-Determination Theory	p. 41
3.3 Innovative Work Behavior & Personalità	p. 42
3.4 Innovative Work Behavior & Supporto	p. 43
3.5 Innovative Work Behavior & Clima per l'iniziativa	p. 45
3.6 Metodologia	p. 46
3.6.1 <i>Campione</i>	p. 46
3.7 Misure	p. 46
3.7.1 <i>IWB</i>	p. 46
3.7.2 <i>SDT</i>	p. 47
3.7.3 <i>Proattività</i>	p. 47
3.7.4 <i>Coscienziosità</i>	p. 47

3.7.5 <i>Supporto</i>	p. 48
3.7.6 <i>Clima per l'iniziativa</i>	p. 48
3.8 Risultati	p. 49
3.9 Generazione delle idee	p. 61
3.10 Promozione delle idee	p. 66
3.11 Realizzazione delle idee	p. 69
 CAPITOLO 4	 p. 72
4.1 Seconda somministrazione	p. 72
4.2 Ipotesi	p. 73
4.3 Risultati	p. 73
4.4 Generazione delle idee	p. 84
4.5 Promozione delle idee	p. 88
4.6 Realizzazione delle idee	p. 90
4.7 Aspetti longitudinali	p. 92
 CAPITOLO 5	 p. 100
5.1 Discussione	p. 100
5.2 Conclusione	p. 105
 BIBLIOGRAFIA	 p. 109

INTRODUZIONE

Innovazione, creatività e cooperazione. Queste tre parole rappresentano la moderna concretizzazione da parte delle aziende di processi molto più complessi, tesi nella maggior parte dei casi a interpretare realtà sociali, economiche e politiche. Innovare etimologicamente significa, alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove. Per fare cose nuove bisogna prima stabilire quale sia l'ordine costituito e pensare al contempo a come potrebbe divenire a seguito di un evento innovativo.

Le due assunzioni appena riportate, evidenziano come il processo di innovazione è considerato non solo come uno strumento utile per ottenere qualcosa, ma come processo peculiare che richiede la dovuta attenzione e considerazione, essendo carico di significato e soprattutto depositario di speranze da parte dell'intero mondo politico ed economico.

La creatività è stata concettualizzata in differenti modi quali: l'insieme di tratti di personalità peculiari che facilitano la generazione di idee nuove, il processo di generazione delle idee, la conseguenza di un processo creativo, un contesto che favorisce il sorgere di nuove idee e comportamenti (Rhodes, 1961; Im, 1999). L'innovazione invece è associata al perseguimento di un cambiamento (Drucker, 1985) e quindi legata a un processo, proprio per questo numerosi ricercatori identificano la creatività come generazione di idee, mentre l'innovazione implicherebbe la trasformazione delle idee in nuovi prodotti o servizi (Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986; West & Farr, 1990; Anderson & King, 1993). La distinzione e conseguente definizione di creatività e innovazione è alla base di tutte le ricerche sui processi e comportamenti innovativi, giacché i ricercatori sono concordi sia sulla loro peculiare e differente natura, sia sulla loro complementarità, ossia sul fatto che non possa esserci innovazione senza creatività.

Un altro aspetto importante che ci aiuterà ad avvicinarci alla tematica principale di questa dissertazione, riguarda la contestualizzazione della parola "innovazione". Se la creatività può essere considerata una parola storicamente importante e utilizzata nei più svariati ambiti, quando si parla di innovazione nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni, si fa riferimento all'innovazione in ambito lavorativo, non necessariamente inteso come posto di lavoro. L'innovazione può essere una caratteristica dei processi produttivi, degli ambienti di lavoro, dei prodotti industriali, delle scoperte tecnologiche e altro, questo evidenzia però come per la nostra area di studio, la qualità prima dell'innovazione sia la sua presenza all'interno del processo lavorativo (West & Farr, 1990). Per distinguere maggiormente la creatività dall'innovazione possiamo definire in maniera più formale le due dimensioni prese in considerazione. Alcuni ricercatori definiscono la creatività come una caratteristica individuale, mentre altri la definiscono come un processo (Amabile, 1988), di

conseguenza possiamo definire la creatività come generazione di novità e/o nuove idee potenzialmente rilevanti o utili, ma allo stesso tempo possiamo definirla come prestazione creativa e quindi manifestazione del comportamento creativo (Lim & Choi, 2009).

Volendo prendere in considerazione per adesso solamente la prima parte della definizione, riusciremo a comprendere meglio come la creatività sia una dimensione individuale, che porti a una visione completamente nuova di oggetti o processi obsoleti. La seconda parte della definizione, quella riguardante la manifestazione del comportamento creativo, ci porta a dover ragionare sul passaggio da creatività a innovazione, poiché come abbiamo descritto in precedenza, l'innovazione rappresenterebbe il processo di implementazione dell'idea creativa.

CAPITOLO 1

1.1 INNOVAZIONE

Secondo la definizione più recente condivisa dalla comunità scientifica l'innovazione al lavoro è: “la volontaria introduzione e applicazione, in un ruolo, gruppo o organizzazione, di idee e processi nuovi e importanti per la rilevante unità d'adozione, messi in pratica per apportare dei benefici significativi all'individuo, al gruppo, all'organizzazione o all'intera società” (West & Farr, 1990; p. 9).

Da questa definizione emerge l'aspetto dinamico dell'innovazione all'interno dell'organizzazione, così come la sua natura eterogenea, essendo una parte importante di processi individuali, di gruppo e organizzativi. L'importanza che l'innovazione e la creatività ricoprono in questo periodo storico è resa evidente non solo dalla necessità che hanno le aziende di innovare, ma anche dalle risorse che le pubbliche amministrazioni continuano a investire in progetti di ricerca su questa tematica. Risorse che la stessa comunità europea ha deciso da qualche tempo di stanziare, decretando il 2009 anche anno europeo della creatività e innovazione. Questa decisione mira ad accrescere la consapevolezza dell'importanza della creatività e dell'innovazione in quanto competenze chiave per lo sviluppo personale, sociale ed economico. Scopo dell'iniziativa è quello di promuovere approcci creativi ed innovativi in vari campi dell'attività umana e di contribuire a preparare la comunità europea, per le sfide che le sono davanti, nella società della conoscenza e dell'informazione, dando forma al futuro dell'Europa in un contesto di competitività globale (www.create2009-italia.it).

I concetti di creatività e innovazione rientrano soprattutto nel progetto più ampio e complesso che riguarda il Lifelong Learning, poiché all'interno delle 8 competenze chiave definite dalla “Strategia di Lisbona”, le abilità individuali di trasformazione delle idee in azioni, quelle di creatività e assunzione di rischio, sono promotrici di coesione sociale, competitività economica e sviluppo dei talenti (Official Journal of the European Union, 18 December 2006; 22 May 2008). Naturalmente non c'è bisogno qui di ricordare come la ricerca sia stata alla base dello sviluppo economico del mondo occidentale e in generale dei paesi più evoluti, quali gli Stati Uniti e il Giappone, in quanto motore della ricostruzione di un paese praticamente distrutto. E' importante invece sottolineare la nuova corsa alla ricerca di prodotti e processi innovativi da parte delle nuove potenze economiche come Cina e India, che hanno spinto anche l'Europa ad aumentare l'importo economico dei progetti di ricerca innovativi, necessità, è utile ribadirlo, divenuta urgente a causa della crisi globale.

1.2 ASPETTI GENERALI

Il primo aspetto da prendere in considerazione in una ricerca sull'innovazione, che preceda qualsiasi pensiero di azione, riguarda l'oggetto della ricerca stessa a un livello macroscopico. I due principali ambiti di ricerca sull'innovazione si possono concentrare in: studi che si concentrano sui differenti tipi di innovazioni (object-based) e gli studi con una particolare attenzione sui soggetti coinvolti nell'innovazione (soggetto-based) (Archibugi & Sirilli, 2001). La distinzione fondamentale tra questi due approcci è l'unità di analisi, poiché gli studi che si concentrano sull'oggetto si occupano dello studio dell'innovazione in sé, mentre quelli che si basano sullo studio del soggetto si concentrano su i soggetti che pensano e realizzano i processi di innovazione. Esempi di innovazione come oggetto includono nuovi prodotti, servizi o processi, innovazioni radicali o incrementali e il trasferimento di tecnologie. Secondo De Jong e Vermeulen (2005), la ricerca sugli oggetti dell'innovazione può essere ulteriormente classificata in cinque categorie: la definizione di innovazione, lo sviluppo di nuovi prodotti, i modelli di adozione e diffusione, il trasferimento e la classificazione delle tecnologie e lo sviluppo di business innovativi. Gli studi che si concentrano sui soggetti invece, esaminano come gli stessi possono innovare in maniera più efficiente ed efficace. Questa parte della letteratura comprende ricerche condotte a vari livelli, quali: diversi paesi, industrie, organizzazioni, gruppi e individui. Nella tabella 1, sono riportate le principali caratteristiche della letteratura sull'innovazione riguardo questa distinzione.

Tabella 1. **Principali caratteristiche nella letteratura sull'innovazione**

Approccio	Principali caratteristiche studiate	Descrizione
Oggetto	Definire l'innovazione Sviluppo di un nuovo prodotto Adozione e diffusione Trasferimento di tecnologie Sviluppo economico dell'innovazione	Identificare differenti tipi di innovazione, in differenti contesti Sviluppo del nuovo prodotto, fattori di successo del nuovo prodotto, sviluppo di nuovi servizi. Previsione dell'adozione, previsione della diffusione, studio dei fattori di adozione e diffusione Classificazione delle tecnologie, studio degli antecedenti e conseguenti del cambiamento e trasferimento delle tecnologie Studio delle aziende tecnologiche: performance, comportamento e fattori di successo dell'innovazione
Soggetto	Nazione Industrie Organizzazioni Gruppi Individui	Studio delle caratteristiche di innovazione del paese, connessione tra innovazione e sviluppo economico, sistema nazionale sull'innovazione Interazione tra innovazione e industria, modelli di innovazione nelle industrie Disegno dell'organizzazione innovativa, gestione dell'innovazione, interazione e partecipazioni tra organizzazioni Innovazione nei gruppi di lavoro, clima innovativo al lavoro, gestione del gruppo d'innovazione Creatività, performance creativa, comportamento proattivo, comportamento innovativo al lavoro, antecedenti dell'innovazione individuale

Fonte: De Jong & Vermeulen (2005)

Un altro aspetto dal quale prende avvio la nostra ricerca, riguarda il momento contingente caratteristico al processo di innovazione. Escludendo le aziende che hanno al proprio interno dei reparti R & D (Research and Development), adibiti alla ricerca in maniera costante, poiché il mercato in cui operano richiede un avvicinarsi continuo di nuovi prodotti utili e usufruibili, non di rado le organizzazioni si trovano coinvolte in processi di innovazione a causa di emergenze di vario genere. Questo aspetto è innanzitutto importante per noi ricercatori che siamo intenzionati ad approfondire la ricerca sull'innovazione, giacché senza un tale processo in atto sarebbe impossibile studiarne gli effetti, ma anche da parte dell'organizzazione che voglia meglio comprendere come sopravvivere nel mercato del lavoro. Comunque sugli aspetti inerenti alle tipologie di innovazione emergente all'interno di un'organizzazione in uno specifico momento storico torneremo a trattare nel prosieguo della dissertazione. Continuando la descrizione dell'ambito della ricerca, è importante

ricordare come il tessuto produttivo delle piccole e medie imprese del nord-est del paese secondo numerosi economisti ha risentito di una concorrenza spietata a livello dei prezzi di produzione dei prodotti, perché non è riuscito negli anni a comprendere l'importanza di investire nella ricerca, in modo tale da superare sempre in qualità la concorrenza di paesi emergenti, ricchi di manodopera a basso costo.

Con queste motivazioni la ricerca sull'innovazione ha prodotto molto, soprattutto per quanto concerne la ricerca delle variabili intervenienti nel determinare un comportamento innovativo, sia che riguardi l'individuo, il gruppo o l'organizzazione. Cercando di ottenere un quadro generale delle variabili prese in considerazione nella letteratura di riferimento, Anderson, De Drue & Nijstad (2004), hanno effettuato una letteratura revue e riportato sotto forma di tabella una visione d'insieme delle caratteristiche presenti nelle differenti ricerche (tabella 2).

Tabella 2. Risultati in sintesi della ricerca sull'innovazione: i facilitatori dell'innovazione nei tre livelli di analisi

analisi			
Livello di analisi	Caratteristiche	Dimensioni	Ricercatori
Individuale	Personalità	Tolleranza dell'ambiguità	Barron & Harrington (1981); Patterson (1999)
		Fiducia in se stessi	Barron & Harrington (1981)
		Apertura all'esperienza	West (1987); Patterson (1999); George & Zhou (2001)
	Motivazione	Non convenzionalità	West & Wallace (1991); Frese et al. (1999)
		Originalità	West & Wallace (1991); Patterson (1999)
		Livello di regolamentazione N	Simonton (1991); Frese et al. (1999)
		Autoritarismo N	Simonton (1991)
		Indipendenza	West (1987); Patterson (1999)
	Abilità cognitive	Proattività	Seibert et al. (2001)
		Intrinseca/estrinseca	West (1987); Frese et al. (1999)
		Determinazione per il successo	Amabile (1983)
	Caratteristiche del lavoro	Iniziativa personale	Frese & Zapf (1994)
Intelligenza sopra la media		Barron & Harrington (1981); Patterson (1999)	
Conoscenze specifiche del compito		West (1987); Wallach (1985); Taggar (2002)	
Stile di pensiero divergente		Kirton (1976, 1989)	
Scioltezza ideativa		Barron & Harrington (1981)	
Stato dell'umore	Autonomia	Axtell et al. (2000)	
	Area di controllo	Axtell et al. (2000)	
	Richieste del lavoro	Janssen (2000)	
	Insoddisfazione lavorativa	Zhou & George (2001)	
	Supporto per l'innovazione	Eisenberger et al. (1990); Axtell et al. (2000)	
	Mentore	Simonton (1991); Walberg, Rasher & Parkerson (1980); Csikzentmihalyi (1996); Zhou (1998)	
	Apprendimento appropriato	Basadur, Graen & Green (1982);	
	Umore negativo	George & Zhou (2002)	

Gruppo	Struttura del gruppo	Influenza della minoranza	Nemeth & Wachtler (1983); De Dreu & West (2001)
	Clima del gruppo	Coesione Longevità Partecipazione Vision Norme per l'innovazione	Payne (1990) Katz (1982); West & Anderson (1996) West & Anderson (1996); De Dreu (2001) West & Anderson (1996); De Dreu (2001) West & Anderson (1996); De Dreu & West (2001)
	Caratteristiche dei membri	Conflitto Polemica costruttiva Eterogeneità dei membri Livello di istruzione	De Dreu & De Vries (1997) Tjosvold (1988) Nemeth & Wachtler (1983); Paulus (2000) Walch (1985)
	Processi del gruppo	Riflessività Dissenso della minoranza Integrazione delle competenze	West, Patterson & Dawson (1999) De Dreu & West (2001); Taggar (2002) Stevens & Campion (1994); Taggar (2002)
	Stile di leadership	Stile di presa di decisione Stile democratico Stile partecipativo Apertura alla proposta delle idee LMX Valutazione attesa	King, Anderson & West (1992) Tierney et al. (1999) Nystrom (1979); Manz, Bastien, Hostager & Shapiro (1989); Tierney et al. (1999) Nystrom (1990) Tierney et al. (1999) Shalley & Perry-Smith (2001)
Organizzativo	Struttura	Specializzazione Centralizzazione N Formalizzazione N Complessità Stratificazione N Matrice dei principi	Damanpour (1991) Zaltman et al. (1973); Damanpour (1991) Damanpour (1991) Damanpour (1991) ; Kimberly (1981) Kanter (1983) Staw (1990)
	Strategia	Tipo di prospettore Organicità	Miles & Snow (1978); Meyer (1982) Nocholson, Rees & Brooks-Rooney (1990)
	Dimensioni	Numero di impiegati	Rogers (1983)
	Risorse	Quota di mercato N Turnover annuale Stagnazione delle risorse	Rogers (1983) Mohr (1969) Kanter (1983, 1990); Damanpour (1991)
	Cultura	Supporto per la sperimentazione Tolleranza per il fallimento delle idee Norme sulla presa di rischio	Damanpour (1991); Nystrom (1990); King et al. (1992); West & Anderson (1992) Madjar et al. (2002) King et al. (1992) ; West & Anderson (1992)

N = relazione negativa

Fonte: Anderson, De Drue & Nijstad (2004)

Se Anderson et al. (2004) si sono concentrati sullo studio delle variabili prese in esame, altri ricercatori si sono preoccupati di ampliare gli ambiti di ricerca, mettendo in luce gli aspetti ancora poco conosciuti, così come le aree da migliorare. Rank, Pace & Frese (2004), hanno elaborato un testo nel quale pongono l'accento sulla necessità di indirizzare la ricerca sull'innovazione verso tre specifici ambiti: differenziare maggiormente i predittori della creatività da quelli delle fasi dell'innovazione, integrare la ricerca sull'iniziativa personale con il costrutto di proattività, ampliare le ricerche a livello transculturale evidenziandone le differenze.

La richiesta degli autori di una maggiore differenziazione tra i predittori della creatività e quelli dell'innovazione, e la difficoltà nel realizzare questo obiettivo, è causa della contiguità che caratterizza i due termini, a questo riguardo gli stessi autori hanno elaborato una tabella riassuntiva per rendere esplicita la differenza di approccio (tabella 3).

Tabella 3. **Esame dei differenti potenziali predittori della creatività e dell'innovazione**

	Potenziali distintivi dei predittori della creatività	Potenziali distintivi dei predittori dell'innovazione
Personalità	Estroversione moderata	Estroversione elevata
Motivazione	Orientamento all'azione moderata	Orientamento all'azione elevata
Ambiente	Richiesta esterna moderata	Richiesta esterna elevata
Leadership	Leadership carismatica moderata	Leadership carismatica elevata
Cultura	Evitamento dell'incertezza basso, individualismo elevato, autonomia intellettuale elevata	Evitamento dell'incertezza moderato, individualismo moderato, autonomia intellettuale moderata

Fonte: Rank, Pace & Frese (2004)

Come possiamo notare la differenziazione riguarda soprattutto la maggiore o minore intensità dei differenti predittori che, essendo sempre gli stessi, sia per la creatività sia per l'innovazione, si caratterizzano per questo aspetto in rapporto con i due costrutti.

Il secondo ambito di ricerca auspicato dagli autori, quello inerente all'approfondimento della tematica dell'iniziativa personale, pone l'attenzione su di una serie di misure molto utilizzate nella letteratura, quali: la Self-competence, la Self-efficacy, la proattività.

La proattività tra queste è sicuramente la meno studiata, aspetto che gli autori considerano di urgente correzione, poiché il comportamento proattivo e più in generale una personalità proattiva, è ritenuta essere indispensabile nel difficile processo di passaggio dalla generazione di un'idea, atto creativo, alla realizzazione e implementazione della stessa attività d'innovazione (Frese & Fay, 2001).

Infine bisogna affrontare il problema delle ricerche cross-culturali, poiché è difficile pensare di rendere universali concetti quali la creatività e l'innovazione, che sono fortemente legati a valori culturali (Hofstede, 2001; Schwartz, 1999), senza aver studiato in maniera approfondita le caratteristiche sia della nazione in cui la ricerca è realizzata, sia la tipologia di organizzazione. Una volta delineato l'ambito culturale specifico della ricerca, sarebbe utile mettere a confronto differenti realtà organizzative sia nella stessa nazione, che in nazioni differenti, potendo in tal maniera dimostrare le peculiarità e le uguaglianze delle ricerche, aumentando il loro obiettivo olistico.

Anderson et al. (2004), hanno posto l'accento non solo sulle variabili prese in esame nelle ricerche degli ultimi anni, ma anche sulle prassi fin troppo ripetitive delle ricerche stesse. Il primo aspetto da osservare è come la stragrande maggioranza delle ricerche sull'innovazione siano state

condotte a livello individuale e organizzativo, tralasciando il livello del gruppo di lavoro, nonostante una consistente letteratura illustri le caratteristiche da poter studiare per quanto riguarda processi creativi e innovazione (King & Anderson, 2002; West, 2001, 2002; West & Anderson, 1996; Kanter, 1982; Baer & Frese, 2003). A questo aspetto è connessa la necessità di studiare l'innovazione in un'ottica multi-livello, ossia individuale, di gruppo, organizzativo, nel quale però il rapporto non sia lineare, bensì ciclico. Diversi modelli di ricerca generali sui processi di innovazione sono stati proposti a differenti livelli di analisi (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983; Schroeder et al., 1989; Van de Ven et al., 1999, 2002; Zaltman et al., 1973), dimostrando in maniera inequivocabile che i processi di innovazione nelle organizzazioni sono di tipo non lineare, iterativi, ciclici, stressanti per i soggetti coinvolti e soprattutto con aspetti anche negativi.

Da un'analisi che gli autori hanno compiuto nel periodo che va dal 1997 al 2002, possiamo ottenere delle importanti informazioni sulle caratteristiche della ricerca sull'innovazione. Da questi dati emerge come l'80% delle ricerche sull'innovazione siano estensioni o repliche di ricerche già effettuate, effettuate sul campo, trasversali e non longitudinali, riguardano un livello di analisi solo individuale e soprattutto considerano l'innovazione solamente come variabile dipendente. Nello stesso articolo sopracitato, Anderson et al. (2004) descrivono cinque probabili azioni da intraprendere per rendere maggiormente esaustiva la ricerca sull'innovazione.

La prima è di considerare l'innovazione non come variabile dipendente, ma come variabile indipendente, sempre all'interno di una visione del processo di innovazione non lineare, ma ciclico, ricorsivo, longitudinale e iterativo.

La seconda riguarda la necessità di rendere il più possibile le ricerche generalizzabili, e quindi la volontà di estendere la stessa ricerca in differenti paesi, mettendo in risalto le differenze culturali e le ricadute sui risultati della ricerca.

Il terzo passaggio è quello che porta una ricerca basata sullo studio di un solo livello di analisi, a una ricerca multilivello. Progettare e realizzare ricerche multilivello, permette al ricercatore di ottenere informazioni contemporaneamente su diversi aspetti inerenti il processo in esame, quali: aspetti individuali, di gruppo, organizzativi, ambientali. La necessità di progettare ricerche multilivello, si rende pratica, poiché l'individuo nella sua attività lavorativa è in relazione costante con il proprio gruppo di riferimento, così come con l'organizzazione tutta.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è la realizzazione di metanalisi, ossia ricerche in grado di analizzare una serie di studi condotti sullo stesso argomento, consentendo una sintesi quantitativa dei risultati. Questo tipo di ricerca è utile soprattutto quando i risultati dei singoli studi sono discordanti, ma in generale fornisce un quadro riassuntivo dell'argomento, con la possibilità di

evidenziare anche nuovi percorsi di ricerca. La possibilità di esaminare differenti ricerche contemporaneamente non riguarda semplici aspetti bibliografici, ma è di estrema importanza nel tentativo di generalizzare i risultati emersi dalla ricerca.

L'ultima azione sarà la più difficile da applicare, poiché riguarda la possibilità di compiere ricerche sia longitudinalmente sia trasversalmente e soprattutto sul campo, quindi utilizzando come soggetti i lavoratori, sia in laboratorio, utilizzando gli studenti ad esempio. Questo approccio è ritenuto essere utile soprattutto per rendere le ricerche il più possibile generalizzabili e replicabili, ma anche per evitare le numerose e ovvie critiche che riguardano la scelta del campione nelle scienze umane.

Quando si intraprende un processo di innovazione, l'organizzazione si attende dei benefici, spesso, però questo processo porta anche a dei costi non calcolati e onerosi non solo a livello economico. Janssen, Van De Vliert & West (2004), hanno descritto i costi e i benefici dell'innovazione per l'organizzazione, sia a livello individuale sia di gruppo, prendendo in considerazione anche differenti variabili moderatrici (figura1).

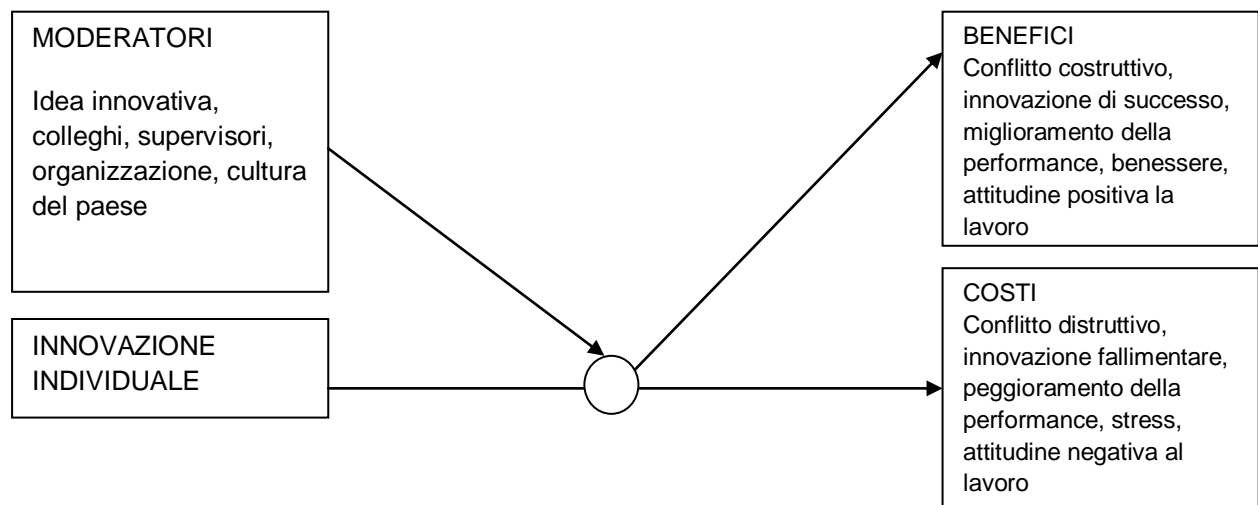


Figura 1. **Fattori di moderazione che possono dare forma ai costi e i benefici a livello individuale.**

Fonte: Janssen et al. (2004)

Come possiamo vedere nella figura 1, i costi e/o benefici ritenuti essere conseguenti a un processo di innovazione a livello individuale, riguardano la natura del conflitto che potrà essere costruttiva o distruttiva, il successo o meno dell'idea innovativa, la performance, il benessere e l'attitudine al lavoro, tutti aspetti che a vario titolo possono rappresentare la massima condizione favorevole o sfavorevole. Un conflitto costruttivo, ad esempio, che porti i membri di un'organizzazione a un confronto fruttuoso è sempre auspicabile per la promozione di processi di innovazione, così come l'assenza di stress e un'attitudine positiva al lavoro.

Gli aspetti moderatori sono delle variabili conosciute dall'individuo che influenzano a vario titolo il risultato finale del processo di innovazione e riguardano aspetti ambientali nei quali l'individuo agisce e interagisce, come i supervisori, l'organizzazione, la cultura e i colleghi, aspetti presenti anche solo in parte in tutte le ricerche sull'innovazione.

Proprio per quanto riguarda i colleghi e nello specifico i colleghi intesi come gruppo di lavoro, gli autori hanno elaborato un disegno simile (figura2).

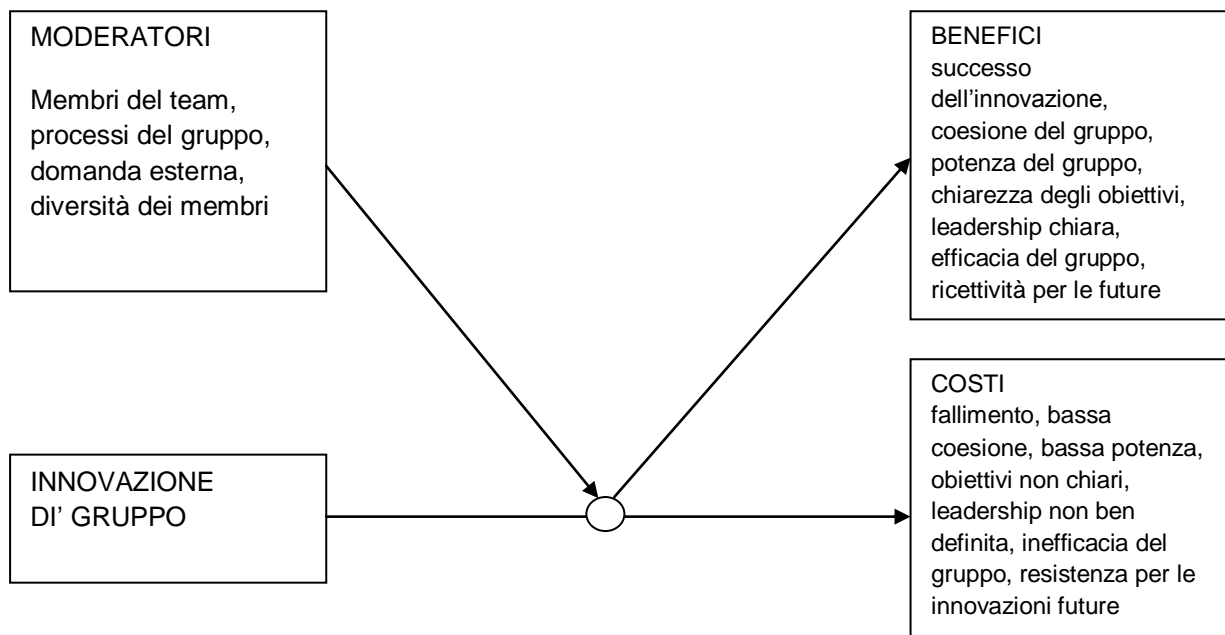


Figura 2. **Fattori di moderazione che possono dare forma ai costi e i benefici a livello del gruppo.**

Fonte: Janssen et al. (2004)

Questa volta le variabili moderatrici, riguardano le caratteristiche dei membri, mentre le conseguenze positive o negative si riferiscono sia a un livello di gruppo, che al ruolo del gruppo nelle dinamiche organizzative. Nello specifico stiamo parlando di aspetti quali la coesione del gruppo, l'efficacia, il potere all'interno delle dinamiche decisionali organizzative, ma anche il ruolo della leadership è importante, così come la chiarezza degli obiettivi. Le variabili mediatrici, fanno riferimento alle caratteristiche dei membri e ai processi decisionali che caratterizzano il gruppo, ma ci sono anche aspetti che richiedono una particolare attenzione. La domanda esterna e la diversità dei membri sono divenute tematiche molto studiate negli ultimi anni a causa della mutevolezza del mercato del lavoro e della maggiore eterogeneità della società moderna, che ha portato alla ribalta aspetti circa l'eterogeneità all'interno dei gruppi di lavoro, come nuova sfida per la ricerca psicosociale. Un discorso a parte merita la leadership, poiché oltre ad essere uno degli ambiti in assoluto più studiati dalla psicologia delle organizzazioni, è divenuto con il tempo parte essenziale

degli studi sull'innovazione divenendo un aspetto cardine delle variabili intervenienti, quali la cultura dell'organizzazione, e il supporto.

1.3 PROCESSO DI INNOVAZIONE

Schumpeter (1934) è considerato uno dei primi studiosi ad aver riconosciuto il processo d'innovazione e il suo impatto sullo sviluppo economico. Egli ha descritto l'innovazione come creazione e realizzazione di nuove combinazioni, relative a nuovi prodotti, servizi, processi di lavoro o mercati. Da allora, l'innovazione è stata ridefinita molte volte. Ogni definizione può rivelare alcuni aspetti importanti, ma l'elemento comune a tutte queste definizioni è la novità come parte essenziale dell'innovazione. Gli sforzi dei ricercatori si sono concentrati non solamente sullo studio delle cause che concorrevano alla realizzazione dell'innovazione, o dell'implementazione dell'idea, ma anche sui differenti passaggi che portavano concretamente un'idea a trasformarsi in oggetto, processo, cambiamento. Il modello maggiormente utilizzato per descrivere il processo di innovazione è basato su fasi di attività che si susseguono linearmente (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; King & Anderson, 2002) e che possono essere sintetizzate nella fase "inizio/apertura", che include l'attività di riconoscimento del problema, il ragionamento sulla soluzione, e nella fase "implementazione", ossia la fase di sviluppo dell'idea, al fine di trarne profitto.

Molti sono stati gli autori che hanno concentrato la loro ricerca sul come nascono e si sviluppano le innovazioni (Duncan, 1976; Staw, 1990; Wolfe, 1994; Axtell, Holman, Unsworth, Parete, Waterson & Harrington, 2000), descrivendo il processo precedente la presa di decisione e quello seguente sulla decisione da attuare. Altri ricercatori invece hanno descritto unicamente il processo di pre-adozione in modo più dettagliato, concentrandosi sulla generazione dell'idea, lo screening e la valutazione (Mumford, 2000). Altri ancora si sono concentrati sullo studio di quello che accade dopo la presa di decisione da attuare nell'innovazione (Rogers, 1983). Infine, ci sono ricercatori che hanno posto l'attenzione su entrambe le fasi con la stessa scrupolosità (Wheelwright & Clark, 1992). Kanter (1988) afferma che il processo di innovazione è costituito da un insieme di comportamenti effettuati dai singoli individui, all'interno dell'organizzazione, tra questi troviamo la generazione delle idee, la costruzione del consenso intorno all'idea e la realizzazione della stessa.

Uno dei primi studiosi che abbia cercato di definire le fasi del processo di innovazione è stato Wallas (1926), strutturando in preparazione, incubazione, illuminazione e infine verifica dell'idea, la declinazione del processo da lui definito creativo. La fase di preparazione è caratterizzata dal riconoscimento e preliminare analisi di un problema, la fase di incubazione invece si caratterizza per la mancanza di presa di coscienza del fatto che il problema è continuamente preso in

considerazione da parte del soggetto anche continuando a svolgere il proprio lavoro e occupandosi di altre cose. L'illuminazione si verifica con la consapevolezza cosciente del problema e della sua possibile soluzione, che termina con la verifica, ossia valutazione e sviluppo dell'idea.

Altri autori partendo dalla sua teorizzazione hanno ipotizzato altri modelli, quali Parnes, Noller & Biondi (1977), Likewise & Basadur (2004) con la distinzione in “problem finding”, “problem conceptualization”, “problem solving” e “solution implementation”.

De Jong (2007) ha riportato in una tabella alcune delle ricerche in ambito internazionale, che hanno utilizzato una rappresentazione mono o multi dimensionale della creatività e/o del comportamento innovativo al lavoro.

Tabella 4. **Misure della creatività dei soggetti e del comportamento innovativo al lavoro**

Ricerca	Items e dimensioni	Campione	Affidabilità
Creatività dei soggetti (una dimensione)			
Oldham & Cummings (1996)	3 items	171 soggetti	$\alpha = .90$
Tieney, Farmer & Graen (1999)	9 items	191 soggetti	$\alpha = .95$
Zhou & George (2001)	13 items	Supervisor di 330 dipendenti	$\alpha = .95$
Comportamento innovativo al lavoro (una dimensione)			
Scott & Bruce (1994)	6 items	Managers di 172 ingegneri	$\alpha = .89$
Bunce & West (1995)	5 items	Campione 1 – 435 soggetti	$\alpha = .75$
		Campione 2 – 281 soggetti	$\alpha = .80$
Spreitzer (1995)	4 items	393 soggetti	$\alpha = .91$
Basu & West (1997)	4 items	Supervisor di 225 dipendenti	$\alpha = .93$
Scott & Bruce (1998)	4 items	Campione 1 – 110 soggetti	$\alpha = .86$
		Campione 2 – ingegneri	$\alpha = .84$
Janssen (2000)	9 items	170 soggetti – 110 supervisor	$\alpha = .95$
Kleysen & Street (2001)	14 items	225 soggetti	$\alpha = .97$
Comportamento innovativo al lavoro (multi-dimensionale)			
Krause (2004)	2 dimensioni (5 items – generazione e test dell'idea, 3 items – implementazione)	399 quadri intermedi	$\alpha = .78 - .81$
Dorenbosch, van Engen & Verhagen (2005)	2 dimensioni (10 items – creatività, 6 items – implementazione)	132 soggetti	$\alpha = .90 - .88$

Fonte: de Jong (2007)

In generale possiamo affermare che le ricerche sulla creatività individuale, si sono concentrate su di un'unica dimensione, compatibile ad esempio con il comportamento divergente e sempre rimanendo comunque nell'ambito della generazione delle idee.

Alcuni ricercatori, quali Scott & Bruce (1994), hanno teorizzato che il comportamento innovativo al lavoro, sia un processo composto da diverse fasi, per l'esattezza: generazione dell'idea, creazione di una coalizione per la realizzazione e realizzazione dell'idea. Prima di loro la già citata Kanter (1988), dalla quale hanno preso spunto, aveva distinto quattro fasi, nella quale

l'ultima era il trasferimento dell'idea realizzata. Lo stesso processo è stato teorizzato da Janssen (2000) in sole tre fasi, ossia generazione dell'idea, promozione e implementazione della stessa. Successivi studi hanno portato a escludere una reale distinzione tra le fasi, così che l'autore arriva a definire una sola dimensione.

Tra gli autori che hanno cercato di dimostrare la natura multidimensionale di un processo di innovazione, la tendenza è stata quella di evidenziare due dimensioni: generazione e sperimentazione dell'idea, attuazione (Krause, 2004; Dorenbosch et al., 2005), ottenendo comunque risultati simili alle ricerche precedenti. La generazione di un'idea è quindi lo stadio di inizio del processo in sé, ed è caratterizzato da un comportamento di tipo divergente, perché le idee innovative discostandosi dalla routine organizzativa, sono portatrici del cambiamento. Questo comportamento viene a mutare nella fase di costruzione della coalizione e successiva attuazione, nelle quali assistiamo a un comportamento di tipo convergente, poiché è necessario far convergere l'organizzazione sull'utilità della realizzazione dell'idea innovativa (Kanter, 1998). Per manifestarsi un processo di innovazione ha bisogno di un'opportunità (Drucker, 1985), che può essere causata da differenti condizioni quali:

- imprevisto (inattesi successi o fallimenti, eventi straordinari)
- incongruenze (divario tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere)
- processo di necessità (in risposta a problemi identificati o fallimenti)
- modifiche a livello industriale o della struttura del mercato (cambiamenti nel mercato)
- demografici (cambiamenti nelle caratteristiche della popolazione)
- cambiamenti nella percezione collettiva (cambiamenti culturali legati al mercato)
- nuove conoscenze (scientifiche, tecniche, sociali, ecc.)

La presenza di un'opportunità per innovare è solo una parte del delicato processo che porta alla generazione dell'idea innovativa, il passaggio successivo è rappresentato dalla combinazione e riorganizzazione delle informazioni già in possesso dell'individuo, per risolvere i problemi esistenti (Rothenberg, 1996; Mumford, Baughman & Reiter-Palmon, 1997). La parte che rimane per certi versi più difficile da esplorare, ed anche da accettare all'interno di un'organizzazione, è sicuramente la sponsorizzazione dell'idea creativa. Le idee innovative portano spesso comportamenti di resistenza, soprattutto perché come sottolineato in precedenza sono accompagnate da nuove attività o metodi di utilizzo in ambiti considerati stabili, aspetto che influisce soprattutto sulla percezione da parte dei soggetti coinvolti, che dovrebbero affrontare l'eventuale incoerenza tra le richieste dell'organizzazione e le proprie opinioni (Festinger, 1957). Tutti questi aspetti possono confluire in

comportamenti di sabotaggio dell'innovazione (Jones, 2004), ma contemporaneamente avremo all'interno delle dinamiche organizzative, soggetti in grado di farsi carico della promozione dell'idea innovatrice (Shane, 1994), influenzando e persuadendo i colleghi (Zaltman et al., 1973; Van de Ven, 1986; Howell & Higgins, 1990; King & Anderson, 2002). Se il processo di promozione dell'idea innovatrice ha ottenuto successo, si passa all'attuazione della stessa e quindi al completamento del processo di innovazione in sé, fase definita di realizzazione o implementazione.

1.4 ANTECEDENTI

I fattori antecedenti sono coinvolti a differenti livelli nella realizzazione o meno di un processo di innovazione; infatti, gli stessi possono facilitare o ostacolare l'innovazione, influenzando su dinamiche di tipo individuale, di gruppo o organizzative. Di seguito sono stati riportati solamente gli antecedenti utilizzati nella ricerca e ritenuti essere tra i più significativamente coinvolti in un processo di innovazione.

1.4.1 Caratteristiche di personalità

Il concetto di personalità proattiva nasce con Bateman & Crant nel 1993 e caratterizza quelle persone che non essendo costrette dagli eventi, decidono spontaneamente di agire per cambiare l'ambiente in cui operano. Questo aspetto della personalità distingue quindi i soggetti che sono sempre pronti all'azione, ricchi d'iniziativa, e di perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Gli autori hanno sottolineato come le persone proattive, hanno indirettamente effetti positivi sugli individui, sul gruppo di lavoro e sull'organizzazione tutta, migliorandone, ad esempio, la performance; inoltre è stato dimostrato da differenti ricerche come la personalità proattiva, sia positivamente correlata con variabili quali l'estroversione, la coscienziosità, il bisogno di realizzazione, il bisogno di dominanza, e negativamente con l'apertura mentale, il nevroticismo, il locus of control interno, l'abilità mentale (Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995).

Considerazione differente deve essere fatta per quanto riguarda il rapporto tra la personalità proattiva e il comportamento proattivo; infatti, Crant (2000) definisce la personalità proattiva una disposizione individuale stabile del comportamento proattivo, che è invece un comportamento intenzionalmente diretto al cambiamento delle circostanze sociali o non sociali, tesi questa avvalorata da numerose ricerche (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Kickul & Grundy, 2002; Pitt, Ewing & Berthon, 2002; Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

La coscienziosità è uno dei cinque costrutti del Big Five (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1989). I cinque costrutti sono: Energia (Extraversion) con sottodimensioni Dinamismo/Dominanza, Amicalità (Agreeableness) con Cooperatività/Empatia-Cordialità/Atteggiamento amichevole, Coscienziosità (Conscientiousness) con Scrupolosità/Perseveranza, Stabilità Emotiva (Neuroticism) con Controllo delle emozioni/Controllo degli impulsi, Apertura Mentale (Openness) con Apertura alla cultura/Apertura all'esperienza (Caprara, Barbaranelli & Borgogni, 1994).

I Big Five, hanno dimostrato un'influenza con differenti costrutti legati all'ambito del lavoro e naturalmente anche per quanto riguarda i processi di innovazione (Barrick & Mount, 1991; Goodstein & Lanyon, 1999; Judge & Ilies, 2002; Mount & Barrick, 1998; Salgado, 1997; Vinchur, Schippmann, Switzer & Roth, 1998). La coscienziosità è emersa in differenti studi come fattore positivamente correlato alla proattività (Major, Turner & Fletcher, 2006), d'altronde una delle caratteristiche della proattività è la perseveranza nel raggiungimento dell'obiettivo prefissato, una delle due sottodimensioni della coscienziosità.

La proattività ha un rapporto forte con la dimensione dell'energia, poiché entrambe implicano la ricerca di nuove esperienze e attività interessanti (McCrea & Costa, 1989). Un'altra dimensione che è positivamente correlata con la proattività è l'apertura mentale, poiché è una dimensione che implica esplorazione di ambiti sconosciuti, ma anche tolleranza (McCrea & Costa, 1989).

1.4.2 Self-determination theory

Sempre a livello individuale, un ruolo importante nella ricerca è quello della motivazione al lavoro, nello specifico dalla Self-determination theory (Deci & Ryan, 2000). In qualsiasi periodo storico nel quale si sia elaborata una teoria della motivazione umana, gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni, hanno immediatamente cercato le sue applicazioni alla vita lavorativa, per spiegare cosa sostiene le persone al lavoro. Nell'attuale dibattito psicologico sulla motivazione, alcuni ricercatori sono concordi nell'affermare la strutturazione della dicotomia tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca (Porter & Lawler, 1968). Porter & Lawler (1968), basandosi sulla teoria dell'aspettativa di Vroom (1964), descrivono le persone con motivazione intrinseca, come persone che svolgono un'attività spontaneamente perché la trovano interessante e ne ricavano soddisfazione. La motivazione estrinseca, al contrario caratterizza le persone che traggono soddisfazione dalle conseguenze della propria attività e non dall'attività in sé, vi è in questa situazione una separazione tra soddisfazione e attività, poiché la soddisfazione si ottiene solo per mezzo dell'ottenimento di determinate conseguenze attese, a seguito di un impegno del soggetto.

All'interno del dibattito sulla dicotomia tra motivazione estrinseca e motivazione intrinseca, si inserisce anche la Teoria della valutazione cognitiva (Cognitive Evaluation Theory; Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980), soprattutto in rapporto all'autonomia degli individui. Secondo questa teoria, la sensazione di autonomia varia al variare della percezione del Locus of Control da interno a esterno (deCharms, 1968; Heider, 1958) prima ancora dell'effettiva influenza di fattori esterni quali le scadenze (Amabile, DeJong & Lepper, 1976), la sorveglianza (Lepper & Greene, 1975) e le valutazioni (Smith, 1975). Tutti questi fattori hanno un'influenza negativa sulla motivazione intrinseca, riducendo di conseguenza la possibilità di manifestare comportamenti liberi da costrizioni di tipo ambientali, quali possono essere le regole vigenti all'interno dell'organizzazione.

Il sentimento di autonomia non è l'unico aspetto importante nelle dinamiche tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca, anche il sentimento di competenza riveste un ruolo fondamentale. Le attività con un alto livello di impegno sono in stretto rapporto con la motivazione intrinseca, poiché estremamente motivanti (Danner & Lonky, 1981) qualora il feedback ricevuto fosse positivo (Deci, 1971), poiché gli individui proprio grazie a questi tipi di messaggi sono in grado di aumentare o diminuire il proprio senso di competenza (Deci & Ryan, 1985).

Sulle modalità per aumentare l'impegno degli individui al fine di utilizzare le conoscenze acquisite sui sentimenti di competenza e autonomia, ma allo stesso tempo di rendere maggiormente gestibili tali comportamenti, diversi ricercatori hanno esaminato il ruolo degli incentivi, giungendo alla conclusione che vi è una relazione negativa tra il percepire ricompense esterne e la motivazione intrinseca (Eden 1975; Deckop & Cika 2000; Shirom, Westman, Melamed 1999).

Prendendo spunto anche da queste teorizzazioni e dalle ricerche precedenti in questo ambito, Deci & Ryan (1985, 2000) hanno elaborato la Self-Determination Theory (SDT), il cui concetto principale è la distinzione tra motivazione autonoma e motivazione controllata, dove per motivazione autonoma si intende motivazione intrinseca e motivazione controllata si intende motivazione estrinseca. Un aspetto importante che accomuna queste forme di motivazione è la loro distanza dal concetto di amotivazione, condizione che si verifica quando il soggetto non ha nessuna intenzione di compiere quel determinato comportamento.

Tabella 5. **The Self-Determination Theory**

Type of motivation	Amotivation	Extrinsic motivation				Intrinsic motivation
Type of regulation	Non regulation	External Regulation	Introjected Regulation	Identified Regulation	Integrated Regulation	Intrinsic Regulation
Perceived locus of causality	interpersonal	External	Somewhat external	Somewhat internal	Internal	Internal
Relevant regulatory processes	Non intentional Non valuing Incompetence Lack of control	Compliance External Reward and punishments	Self-control Ego-involvement Internal rewards and punishments	Personal Importance Conscious Valuing	Congruence Awareness Synthesis with self	Interest Enjoyment Inherent Satisfaction
	Lack of motivation	Controlled motivation	Moderately controlled motivation	Moderately autonomous motivation	Autonomous motivation	Inherently Autonomous motivation

Fonte: Gagné & Deci, 2005

Come possiamo notare dalla tabella sopra riportata, una delle caratteristiche della Self-Determination Theory è la presenza di un continuum di comportamenti e caratteristiche facente parte della Organismic Integration Theory (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Connell), che spaziano dalla totale mancanza di motivazione alla totale autonomia di comportamento, quale la motivazione intrinseca fa da prototipo.

Gli autori ritengono soprattutto importante il processo di interiorizzazione che caratterizza questo continuum, che si articola in differenti fasi in corrispondenza dei differenti livelli di valori e comportamenti caratteristici della motivazione estrinseca. Quando si è di fronte ad un'attività per niente interessante, ma naturalmente bisogna comunque portare a termine il compito richiesto, la motivazione del soggetto si basa unicamente sul rapporto tra il comportamento esperito e le conseguenze dello stesso. Questo comportamento è caratteristico della motivazione External Regulation, ossia di una motivazione influenzata da aspetti considerati esterni al soggetto coinvolto; bisogna inoltre tenere presente che questo tipo di motivazione è l'unica nella quale non si ha nessuna componente soggettiva, intesa come partecipazione personale al raggiungimento dell'obiettivo. Se la motivazione intrinseca è il prototipo della motivazione autonoma (Gagné & Deci, 2005), la motivazione external regulation, è il prototipo della motivazione controllata.

Se il soggetto si è fatto carico dell'attività richiestagli, ma allo stesso tempo non l'ha accettata, allora siamo in presenza di un comportamento motivato da un'introjected regulation e quindi

caratterizzato da una forma relativamente controllata di interiorizzazione della motivazione estrinseca (Gagné & Deci, 2005). Maggiore è la sintonia tra i valori e il comportamento richiesto dall'azienda e quelli del soggetto, maggiore sarà la libertà d'azione dello stesso individuo, all'interno dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi sentiti come importanti.

Questa spinta motivazionale è caratterizzata da un'identified regulation, poiché gli obiettivi dell'organizzazione sono maggiormente congruenti con quelli personali e di conseguenza vi è un livello di identificazione maggiore per quanto riguarda il comportamento da attuare.

Nel momento in cui il processo di interiorizzazione di valori e comportamenti richiesti al soggetto dall'organizzazione, vengono sentiti propri, e quindi il livello di autonomia nel comportamento è sentito come parte integrante della persona stessa, siamo di fronte ad una motivazione integrated regulation.

A questo punto la differenziazione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca nella sua accezione più autonoma, potrebbe sembrare fin troppo simile e portare a eventuali fraintendimenti. Per fugare ogni dubbio gli autori hanno puntualizzato come la motivazione estrinseca integrated regulation, sia caratterizzata da un'attività considerata strumentalmente importante per gli obiettivi personali, espressione quindi non di un comportamento interessato all'attività in se così come avviene nella motivazione intrinseca (Gagné & Deci, 2005). Un ulteriore aspetto da sottolineare riguarda la comprensione globale della teoria, poiché la descrizione dei vari livelli di interiorizzazione, non sta rappresentando una serie di stadi, rispetto il comportamento espletato, né tantomeno un processo di raggiungimento di obiettivi tramite l'autoregolazione dei propri comportamenti con quelli richiesti dall'organizzazione.

Nella teorizzazione generale della Self-Determination Theory, gli autori hanno rimarcato come essa non possa sottrarsi dalla ricerca dei bisogni che fungono da stimolo (Basic Needs Theory - Ryan & Deci, 2000).

I bisogni in questione sono tre, e sono in parte già stati esposti in precedenza, anche se in maniera indiretta; infatti quando abbiamo descritto la necessità che il soggetto ha di sentirsi competente e autonomo nel compimento della sua attività per essere il più possibile spinto da una motivazione autonoma, non abbiamo fatto altro che parlare della soddisfazione di due bisogni, che sono appunto competenza e autonomia, che associati al bisogno di relazione, sono considerati indispensabili (Baumeister & Leary, 1995).

La soddisfazione dei bisogni è in stretta relazione con il processo di interiorizzazione, poiché le persone tendono a interiorizzare la soddisfazione di bisogni quali quello di relazione e di competenza, così come il grado di soddisfazione del bisogno di autonomia caratterizza il differente livello di interiorizzazione nel continuum della motivazione estrinseca. La soddisfazione del

bisogno di competenza, autonomia e relazione, all'interno della Self-Determination Theory, non riguarda l'individuo nella sua unicità, ma al contrario è sempre messa in relazione con il contesto sociale di riferimento e con la capacità di ottenere tale soddisfazione all'interno di questo ambito (Deci & Ryan, 2000). Il contesto sociale di riferimento è importante soprattutto per lo stretto rapporto che intrattiene con il comportamento autonomo dell'individuo, nello specifico in diverse ricerche è stato dimostrato come il supporto da parte del contesto alla libera manifestazione di comportamenti di autonomia sia un facilitatore del processo di interiorizzazione della motivazione estrinseca (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994).

Un aspetto che è in relazione con la sfera prettamente individuale è riscontrabile nella Causality Orientations Theory (Deci & Ryan, 1985), che è sempre una componente della Self-Determination Theory e che descrive le differenze individuali in base a tre orientamenti specifici: individui autonomy orientation, controlled orientation e impersonal orientation. L'autonomy orientation riflette una tendenza a sperimentare nuovi contesti sociali ed essere autodeterminati, il controlled orientation caratterizza gli individui che in contesti di controllo sono inclini all'essere controllati, mentre l'impersonal orientation è un individuo con comportamenti non intenzionali tipici dell'amotivazione. Con la definizione di questo ultimo aspetto gli autori ritengono di aver reso organica e completa la loro teoria motivazionale, verificata e utilizzata in molteplici ricerche sulla motivazione al lavoro nelle organizzazioni.

1.4.3 Supporto

La dimensione del supporto all'interno dell'organizzazione è sicuramente uno dei temi più studiati nell'ambito del rapporto tra individuo e ambiente di lavoro, soprattutto alla luce di ricerche che hanno evidenziato come un'organizzazione che supporta i propri dipendenti e premia i loro risultati, sviluppando quindi un senso di fiducia nei confronti del lavoro svolto e di interesse per il benessere degli individui, ottenga un forte sentimento di coinvolgimento da parte degli stessi (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995). Tale processo di coinvolgimento nelle dinamiche organizzative, prende spunto dalla tendenza descritta già nella Teoria generale del Supporto Organizzativo e sviluppata all'interno della teoria del Supporto Organizzativo Percepito (Eisenberger et al., 1986), di assegnare caratteristiche umane all'organizzazione.

Tale processo di personificazione dell'organizzazione, porta l'individuo a considerare favorevole o sfavorevole il trattamento a esso riservato, come un giudizio da esprimere nei confronti dell'organizzazione tutta, sottolineando però come questo sia sempre da mettere in

relazione con le circostanze contingenti. Il supporto all'interno di un'organizzazione, può manifestarsi sotto differenti forme, una delle più immediate, perché evidenti nel rapporto tra superiori e subalterni, è il supporto da parte dei supervisori.

La percezione che i soggetti hanno della valutazione del loro operato e di conseguenza del supporto che l'organizzazione assegna a esso, è un riflesso della percezione che gli stessi ottengono dalle considerazioni fatte dai supervisori, così come il grado con cui questi si preoccupano del loro benessere (Kottke & Sharafinski, 1998). L'aspetto peculiare del supervisore viene spesso, dagli stessi ricercatori, considerato un sostituto al ruolo dell'organizzazione, anche nella compilazione delle domande dei questionari di ricerca, avvalorando l'ipotesi che i soggetti essendo in relazione diretta con il supervisore, considerino lo stesso emanazione di tutta l'organizzazione e di conseguenza cerchino in questa figura quelle attenzioni che se non dimostrate, si trasformano in giudizi e atteggiamenti ostili nei confronti dell'organizzazione.

Quando parliamo di supporto dei supervisori e soprattutto trattiamo della percezione che i soggetti hanno di questo comportamento nei loro confronti, come descritto in precedenza nello sguardo di insieme sulla ricerca nell'ambito dell'innovazione, abbiamo sottolineato di trovarci a un livello di ricerca di tipo individuale. Ma il supporto per l'innovazione, può essere esaminato anche a un livello di tipo organizzativo, per la precisione all'interno della più ampia discussione che riguarda il clima favorevole alla realizzazione di processi di innovazione e l'identificazione del soggetto con l'organizzazione. L'aspetto riguardante l'identificazione con l'organizzazione da parte dell'individuo, è importante anche per le relazioni che tale sentimento ha con costrutti psicologici fondanti delle dinamiche organizzative (Ashforth & Mael, 1989). Da una meta-analisi di Riketta (2005), possiamo notare come l'identificazione con l'organizzazione è in relazione con la job satisfaction (Aquino & Kackmar, 2001; Rhoades et al., 1990), il job involvement, l'intenzione di turnover e la performance intra ed extra ruolo (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, Aselage, 2009).

Quando l'individuo inizia a porsi delle domande non più unicamente sul rapporto con il proprio supervisore, ma anche sul contributo dell'organizzazione soprattutto per quanto riguarda la concretizzazione e realizzazione delle spinte innovatrici, allora siamo di fronte ad un generale supporto per l'innovazione, con caratteristiche differenti dal supporto dei supervisori (Scott & Bruce, 1994). Questo tipo di supporto esteso anche a un contesto di clima organizzativo, oltre ad includere il supporto dei membri della propria organizzazione (Kanter, 1983; Siegel & Kaemmerer, 1978), si caratterizza per aspetti quali quello della tolleranza nei confronti della diversità (Siegel & Kaemmerer, 1978), così come per l'effettiva disponibilità di risorse utili per la realizzazione dell'idea (Amabile, 1988; Angle, 1989; Taylor, 1963). Altri importanti aspetti che ritroveremo

anche all'interno della nostra ricerca, riguardano il rapporto che il supporto organizzativo ha con l'organizational affective commitment (Eisenberger et al., 1990; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991), oppure con il supporto dei superiori (Kottke & Sharafinski, 1988; Malatesta, 1995; Shore & Tetrick, 1991), tutte dimensioni ritenute essere importanti in un processo di innovazione.

Lo stretto rapporto che intercorre tra il supporto organizzativo e l'innovazione è stato già dimostrato da Eisenberger et al. (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990), così come quello che intercorre tra lo stesso e il commitment organizzativo affettivo sopra citato. Secondo Fuller et al. (2003) questo rapporto è spiegabile attraverso la teoria di Tyler (1999) sull'identità sociale, secondo la quale gli individui si sentono riconosciuti all'interno di un'organizzazione, quando i propri valori contribuiscono al corretto funzionamento dell'organizzazione. Altri ricercatori però fanno riferimento a un'altra teoria per spiegare il legame che intercorre tra i due costrutti, per l'esattezza alla teoria dello scambio sociale di Blau (1964), secondo la quale lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni umane è basato sullo scambio di risorse valutate dagli individui che interagiscono tra di loro, che adattato al commitment affettivo e al supporto organizzativo, significa prendere in considerazione gli aspetti simbolici dello scambio tra individuo e organizzazione (Gakovic & Tetrick, 2003; Shore et al., 2006).

1.4.4 Commitment

Seguendo il filo conduttore che partendo dalla proattività ci ha portato a parlare del supporto, dobbiamo necessariamente introdurre il concetto di Commitment, aspetto fortemente collegato sia con il supporto sia con la motivazione al lavoro. Per diversi anni i ricercatori hanno definito e operazionalizzato il commitment in maniera differente e soprattutto difficilmente sintetizzabile.

Mowday et al. (1979) ha definito il commitment come la forza di identificazione di un individuo e il coinvolgimento all'interno dell'organizzazione di riferimento. Altri autori invece come la spinta normativa, che porta ad agire in modo da soddisfare gli obiettivi e gli interessi aziendali (Weiner, 1982), oppure come l'attaccamento psicologico sentito dal soggetto nei confronti dell'organizzazione, che riflette il grado in cui l'individuo interiorizza o adotta le caratteristiche o le prospettive dell'organizzazione (O'Reilly & Chatman, 1986). Le più sintetiche fanno riferimento a uno stato psicologico che lega l'individuo all'organizzazione (Allen & Meyer, 1990), così come a un vincolo che lega il soggetto all'organizzazione (Mathieu & Zajac, 1990)

Possiamo però affermare che i ricercatori hanno ipotizzato che il commitment potesse assumere forme differenti, così come potesse essere utilizzato in svariati contesti di ricerca, quali il

comportamento organizzativo (Buchanan, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977), i sindacati (Fullagar & Barling, 1989; Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980), l'occupazione (Jackson, Stafford, Banks & Warr, 1983), le professioni (Aranya, Pollock & Americ, 1981; Morrow & Wirth, 1989), le carriere (Aenold, 1990; Blau, 1985, 1988, 1989). L'Organizational Commitment all'inizio è stata considerata come una variabile con un unico fattore (Aranya et al., 1981; Blau, 1985; Jackson et al., 1983), ma ben presto diversi ricercatori hanno messo in evidenza la sua natura multidimensionale.

Tabella 6. **Natura multidimensionale del commitment**

Angle & Perry (1981) Value commitment Commitment to stay	Coinvolgimento a supporto dell'obiettivo dell'organizzazione Coinvolgimento nel conservare l'appartenenza all'organizzazione
O'Reilly & Chatman (1986) Compliance Identification Internalization	Coinvolgimento strumentale all'ottenimento di benefici estrinseci Attaccamento basato sul desiderio di affiliazione all'organizzazione Coinvolgimento dovuto alla congruenza di valori tra l'organizzazione e l'individuo
Penley & Gould (1988) Moral Calculative Alienative	Accettazione e identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione Coinvolgimento dovuto all'ottenimento di incentivi da parte dell'organizzazione Attaccamento organizzativo, risultato di pressioni esterne, investimenti e debiti commisurati
Meyer & Allen (1991) Affective Continuance Normative	Attaccamento emotivo dell'impiegato, identificazione e coinvolgimento nell'organizzazione Consapevolezza dei costi dell'abbandono dell'organizzazione Sentimento di obbligo nella continuazione del rapporto di lavoro
Mayer & Schoorman (1992) Value Continuance	Accettazione degli obiettivi e valori dell'organizzazione, anche aumentando gli sforzi in suo nome Desiderio di rimanere membro dell'organizzazione
Jaros et al. (1993) Affective Continuance Moral	Grado in cui un soggetto è psicologicamente attaccato al suo impiego nell'organizzazione Grado in cui un soggetto si sente bloccato a causa del costo per l'abbandono dell'organizzazione Grado in cui un soggetto è psicologicamente attaccato ai valori e obiettivi dell'organizzazione

Fonte: Meyer & Herscovitch (2001)

Nella loro rassegna sulla letteratura inerente il commitment organizzativo, Meyer e Allen (1991), hanno identificato tre distinte affermazioni, tutte corrette, nella definizione di commitment. Il commitment è l'attaccamento affettivo all'organizzazione, la percezione del costo associato all'allontanamento dall'organizzazione e infine l'obbligo di rimanere nell'organizzazione. Gli autori riferiscono come queste tre affermazioni differenti rispecchino tre forme differenti del commitment, ossia affective, continuance e normative, con aspetti comuni che legano le stesse.

La teoria di Meyer & Allen (1991) è stata verificata a più riprese in differenti contesti di ricerca, ottenendo sempre conferma della natura multidimensionale del commitment nelle tre dimensioni dell'affective, continuance e normative. Gli autori, inoltre affermano che queste differenti tipologie di attaccamento alla propria organizzazione, non sono da considerarsi come distintive per il soggetto, poiché lo stesso può sentire di appartenere all'organizzazione in maniera differente in situazioni o periodi differenti della sua permanenza nella stessa (Meyer & Allen, 1991).

Volendo esaminare nello specifico i tre aspetti del commitment, possiamo affermare che l'Affective Commitment che è l'aspetto più studiato, è sinteticamente il vincolo affettivo che l'individuo sente verso la propria organizzazione, ed è caratterizzato da coinvolgimento e identificazione, così come dalla soddisfazione di essere un membro dell'organizzazione stessa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Streers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986). Il comportamento tipico di tale soggetto è basato sulla puntualità e regolarità nel lavoro, sul massimo impegno nel suo svolgimento ed anche sulla possibilità di attività extra se richieste dall'organizzazione (Meyer & Allen, 1991).

Il Continuance Commitment rappresenta la misura in cui il soggetto ha bisogno dell'organizzazione dopo un attento calcolo tra costi e benefici del proprio impegno, sia nella situazione di permanenza, che in quella di abbandono dell'organizzazione (Becker, 1960; Allen & Meyer, 2000; McGee & Ford, 1987), per questi motivi il continuance commitment, è utilizzato soprattutto nelle ricerche sul turnover e l'intenzione di turnover (Meyer & Allen, 1991; 1997).

L'ultimo ed anche il meno studiato è il normative commitment, che rappresenta la misura in cui un soggetto si sente obbligato a rimanere nell'organizzazione (Meyer & Allen, 1991, 1997). La definizione di normative commitment è andata modificandosi nel tempo (Allen, 2003), originariamente era basata sull'interiorizzazione delle norme di lealtà verso l'organizzazione (Weiner, 1982), in seguito divenne un obbligo di permanenza nell'organizzazione, senza però fare riferimento a specifiche pressioni sociali o di lealtà nei confronti dell'organizzazione (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 1993). La più recente formulazione del normative commitment è un insieme di reciprocità con l'organizzazione, in merito alla prestazione del soggetto (Meyer et al., 2002) e un senso di obbligo da parte del singolo nei confronti dell'organizzazione (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993).

La natura delle differenti forme di commitment, ha portato anche allo studio dei differenti antecedenti delle stesse in grado di spiegare le loro peculiarità. Diversi sono gli antecedenti dell'affective commitment, incluso caratteristiche personali, legate al lavoro e all'esperienza lavorativa (Mowday et al., 1982); infatti è stato evidenziato come i soggetti che hanno avuto

esperienze profonde e soddisfacenti con la propria organizzazione, hanno sviluppato un sentimento di affective commitment maggiore dei colleghi con esperienze insoddisfacenti (Meyer & Allen, 1991). Nelle dinamiche del continuance commitment il soggetto dopo aver investito risorse ingenti nell'organizzazione, dovrebbe essere pronto a perdere tutto qualora avesse deciso di lasciare l'organizzazione, di conseguenza la sua libertà di scelta è notevolmente compromessa, mentre il normative commitment è il risultato dell'esperienza del processo di socializzazione che enfatizza l'adeguatezza del soggetto all'interno della propria organizzazione.

Partendo da questa teoria globale sul commitment, alcuni autori hanno ipotizzato e testato la possibilità di utilizzare le tre componenti per studi che si occupino di specifici ambiti del lavoro nelle organizzazioni. All'inizio l'utilizzo principale del costrutto del commitment era riferito unicamente allo studio dell'occupazione e del turnover (Aranya et al., 1981; Morrow & Wirth, 1989, Meyer, 1993), mentre negli ultimi anni le ricerche si sono allargate al rapporto con la performance lavorativa, la cittadinanza organizzativa (Stanley, Meyer, Topolnytsky & Herscovitch, 1999), il supporto (Aubé, Rousseau & Morin, 2007) e naturalmente i processi di innovazione (Herscovitch & Meyer, 2002). Proprio questa capacità di adattarsi ai differenti contesti di ricerca, nonché la possibilità di avere ricerche sull'innovazione a cui fare riferimento, hanno portato all'inclusione della misura del commitment all'interno della nostra ricerca.

1.4.5 Contesto e clima

Un aspetto che non può non essere affrontato all'interno di una ricerca sui processi di innovazione, e in generale in una ricerca all'interno delle organizzazioni, riguarda il contesto in cui si effettua la ricerca.

Quando parliamo di contesto di riferimento, parliamo ad esempio della particolare situazione economica, politica e sociale, nella quale agisce l'organizzazione che abbiamo intenzione di utilizzare ai fini della nostra ricerca, questo implica il dover porre la dovuta attenzione ad aspetti solo apparentemente esterni all'organizzazione. Quando si è scelta l'organizzazione, si ha il dovere di delineare i contorni nei quali questa organizzazione opera, descrivendo quindi il settore merceologico, le differenti attività svolte al proprio interno, la mission e la vision, le dimensioni, la storia, la struttura organizzativa, in pratica bisogna raccogliere tutte le informazioni possibili e utili per il raggiungimento di un adeguato quadro generale di dove siamo in procinto di effettuare la ricerca.

Come sottolineato in precedenza, queste informazioni rappresentano una parte del contesto dell'organizzazione e di conseguenza della nostra ricerca, ma gli aspetti contestuali di una ricerca,

che ha come soggetto principe l'individuo all'interno dell'organizzazione, riguardano anche il rapporto che intercorre tra di essi. Per l'individuo infatti il contesto di riferimento è l'organizzazione e quindi nostro compito studiare le caratteristiche del clima organizzativo, inteso come concetto multidimensionale, correlato da una parte alla struttura organizzativa, dall'altra alle percezioni individuali delle condizioni di lavoro (Litwin & Stringer, 1968).

I fattori che condizionano il clima organizzativo sono: le relazioni sociali, lo stile direzionale, i processi organizzativi, la formazione, i processi comunicativi interni/esterni, l'ambiente, l'immagine dell'organizzazione, il sistema retributivo, il sistema sanzionatorio, il sistema premiante e le prospettive di sviluppo di carriera, ma come sottolineano Quaglini e Mander (1987), dovrebbe estendersi ai clienti, ai fornitori, all'opinione pubblica, allo scopo di conoscere anche le loro percezioni nei confronti dell'organizzazione.

I primi studi e le prime teorizzazioni di clima all'inizio inteso non come clima organizzativo sono quelli di Lewin, Lippitt & White (1939) sulla creazione di climi sociali nei gruppi giovanili, Fleishman (1953) sul clima della leadership, Argyris (1958) sul clima in una banca, definendo però lo stesso anche come cultura informale, e infine McGregor (1960), con il termine di clima manageriale. Come aveva già intuito Argyris (1958), il concetto di clima viene spesso affiancato al concetto di cultura, anche se l'origine e i campi di studio sono differenti.

La cultura organizzativa è un concetto mutuato dall'antropologia e trasferito nell'ambito degli studi organizzativi come desiderio di sistematizzare in un pensiero unitario ciò che appartiene al concetto di cultura da ciò che non ne fa parte. Forse il principale teorico della cultura organizzativa, Schein (1985), definisce la stessa come "lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi". Questa definizione spiega perché gli oggetti di studio della cultura organizzativa sono: le norme, i valori, i significati condivisi, i rituali, i miti, gli artefatti, il linguaggio e altro, mentre la caratteristica principale dell'analisi del clima organizzativo è il desiderio di specificare le influenze ambientali sulla motivazione e il comportamento, che portano alcune organizzazioni a essere più efficaci di altre nel raggiungimento dei propri scopi.

Proprio per questo rapporto tra clima, motivazione e comportamento, il clima organizzativo è uno degli aspetti centrali della nostra ricerca, soprattutto tenendo presente che la ricerca si concentra sullo studio del comportamento innovativo al lavoro. In questo contesto si colloca la possibilità di costruire modelli causali volti all'analisi, alla valutazione e alla previsione degli effetti, di processi di innovazione, studiando ad esempio la performance organizzativa. Tutto questo è fattibile perché

come ribadito in precedenza il clima organizzativo è studiato tramite la percezione condivisa delle politiche organizzative, delle pratiche e procedure, sia formali che informali, permettendo la sua attuazione in ambiti specifici della vita all'interno dell'organizzazione, come potrebbe essere un momento storico particolare quale l'implementazione di un processo di innovazione.

Se gli aspetti che fanno parte dello studio della cultura organizzativa sono come abbiamo scritto in precedenza soprattutto inerenti i valori e i significati condivisi, la ricerca sul clima organizzativo è caratterizzata dal livello di autonomia, dalla coesione, dalla fiducia, dalla pressione, dal supporto, dal riconoscimento, dalla lealtà ed anche dall'innovazione, o meglio il rapporto che l'organizzazione ha con essa. Volendo restringere la definizione di clima organizzativo, soprattutto nell'ambito delle recenti ricerche in psicologia, possiamo fare riferimento a dei ricercatori con due prospettive innovative. James (1982) e James, Joyce & Slocum (1988), concettualizzano il clima organizzativo come un aggregato del più ampio concetto di clima psicologico, definendo quest'ultimo come un'insieme di percezioni che riflettono l'ambiente di lavoro e gli attributi organizzativi, e soprattutto come questi siano valutati a livello cognitivo e rappresentati in termini di significato e importanza per i soggetti stessi (James et al., 1988).

Un altro studioso invece (Glick, 1985), definisce il clima organizzativo specificato da un'ampia gamma di caratteristiche organizzative, piuttosto che psicologiche. Tali variabili si riferiscono principalmente a pratiche interpersonali formali e non (Schneider, 1985), che sono il frutto di uno sviluppo intersoggettivo derivato da un processo di sensemaking. Volendo riassumere se James (1988) definisce il clima organizzativo come media delle percezioni dei singoli individui, Glick (1985, 1988), considera il clima organizzativo non come mero aggregato del clima psicologico, ma come sviluppo di significati intersoggettivi e pratiche interpersonali.

CAPITOLO 2

2.1 LA RICERCA EMPIRICA

2.1.1 Il contesto della ricerca

Il nostro campione è formato dai soci di differenti cooperative, tutte nei confini della regione Abruzzo, quindi la popolazione di riferimento di tale campione è sicuramente il mondo cooperativo italiano nel suo insieme. Bisogna sottolineare come le cooperative in Italia siano riunite e rappresentate da differenti associazioni di categoria; infatti abbiamo la Confcooperative (Confederazione delle Cooperative Italiane), la Legacoop (Lega delle Cooperative Italiane), l'A.G.C.I. (Associazione Generale Cooperative Italiane), e l'U.N.C.I. (Unione Nazionale Cooperative Italiane).

Le due associazioni più importanti per dimensioni e potere politico sono la Confcooperative e soprattutto la Legacoop. Queste quattro centrali operative del movimento cooperativo italiano, hanno tutte delle sedi decentrate nelle differenti regioni, naturalmente la distribuzione della ricchezza in Italia si rispecchia anche nella concentrazione di cooperative, così come la grandezza e ricchezza delle stesse, quindi in numero maggiore nell'Italia del Nord. La centrale cooperativa che si è resa disponibile a un'attività di ricerca nell'ambito dei propri soci è stata la Legacoop della regione Abruzzo.

Prima di descrivere nei dettagli le caratteristiche del campione di riferimento, si ritiene indispensabile per una compiuta comprensione del fenomeno cooperativo, descrivere le caratteristiche generali delle stesse. La storia del movimento cooperativo ha inizio ufficialmente il 23 ottobre 1844, quando a Rochdale, nei pressi di Manchester, in Inghilterra, sotto la spinta innescata dalle tensioni della rivoluzione industriale, un gruppo di tessitori guidati da Charles Howart, nell'intento di trovare una risposta alle loro difficoltà economiche dette vita alla "Società dei Probi Pionieri", passata alla storia come la prima cooperativa di consumo tuttora esistente. Una cooperativa quindi è un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare bisogni comuni economici, sociali e culturali, attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente. A livello prettamente statutario ed anche giuridico, le cooperative si ispirano a dei principi che sono linee guida mediante le quali mettono in pratica i propri valori. Questi principi sono:

Principio della “porta aperta” = l’adesione a una cooperativa deve essere volontaria e non deve essere oggetto di restrizioni artificiose, né di discriminazioni sociali, politiche, razziali o religiose.

Principio “una testa un voto” = le cooperative sono organizzazioni democratiche, a ciascun socio cooperatore spetta un solo voto in assemblea qualunque sia il valore del capitale sottoscritto.

Principio della Partecipazione Economica dei Soci = l’eventuale interesse sul capitale sociale deve essere limitato, gli avanzi di gestione appartengono ai soci e devono essere ripartiti in modo che nessuno sia favorito, secondo le seguenti finalità: sviluppo degli affari sociali, istituzione di servizi comuni, distribuzione ai soci in misura proporzionale alle operazioni con la società.

Principio della Responsabilità Limitata dei Soci = come nelle s.p.a. e nelle s.r.l., il socio rischia nei limiti dell’ammontare del capitale sottoscritto, per le obbligazioni sociali risponde solo la società con il suo patrimonio.

Principio dell’Autonomia e dell’Indipendenza = le cooperative sono organizzazioni autonome, basate sull’auto-aiuto e gestite dai loro membri, esse stipulano accordi con altre organizzazioni, compresi i governi, o raccolgono capitale da fonti esterne, debbono assicurare il controllo democratico e l’autonomia dei loro soci.

Principio dell’Educazione, Formazione e Informazione = le cooperative devono fornire ai loro soci, dirigenti, amministratori e dipendenti l’educazione e la formazione necessarie per poter contribuire efficacemente allo sviluppo delle cooperative stesse, devono inoltre curare la diffusione presso l’opinione pubblica dei principi, dei metodi e dei benefici della cooperazione.

Principio della Solidarietà Intercooperativa e Intergenerazionale = i soci di un’impresa cooperativa sono soltanto i gestori di un patrimonio fortemente legato a un territorio, che verrà trasmesso alle future generazioni, in caso di scioglimento della società, il patrimonio sociale deve essere donato ai fondi di promozione cooperativa, che si occuperanno di promuovere la nascita e lo sviluppo delle altre cooperative.

Principio dell’Impegno verso la Collettività = le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile della collettività di cui sono espressione e alla quale appartengono attraverso politiche approvate dai loro soci.

Se questi sono i principi fondamentali di tutte le cooperative, ci sono anche due requisiti che distinguono le cooperative da tutte le altre forme di società, lo scopo mutualistico e l’assenza di finalità speculative, aspetti evidenziati dalla stessa Costituzione Italiana (Art. 45). In base alla mutualità inoltre si distinguono due tipi di cooperative, le cooperative a mutualità prevalente o protetta e quelle a mutualità non prevalente o diversa, le prime svolgono la propria attività prevalentemente in favore dei soci, e si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della propria attività, delle prestazioni lavorative dei soci e degli apporti di beni e servizi da parte degli stessi, cosa che non avviene nelle seconde.

Il movimento cooperativo italiano alla data del dicembre 2006, contava oltre 70000 cooperative attive, 9 milioni di soci, 1 milione di occupati e oltre 100 miliardi di euro di giro d’affari, questo movimento dalla sua nascita in Italia è in continua crescita, non conoscendo momenti di arresto neanche in periodi di crisi economica. La Legacoop a livello nazionale ha una storia di oltre 120 anni, nata nel 1886, riunisce oltre 15.500 cooperative, per un totale di 7,7 milioni di associati, 450 mila occupati, e un fatturato di oltre 50 miliardi di euro (dati 2006), mentre in Abruzzo, ha una storia di più di 30 anni di attività e raccoglie il 17% di tutte le cooperative della regione, con 17.672 soci (dati 2006).

Il principale settore di attività delle cooperative iscritte è quello della produzione e lavoro, ossia cooperative di servizi, e attività produttive varie, altri settori molto importanti sono quello sociale, quello agricolo, quello relativo alle abitazioni, e infine le cooperative che si occupano di turismo, sport e cultura, un ruolo marginale ricoprono le cooperative della pesca, mentre un discorso a parte deve essere fatto per le cooperative di consumo quali Coop supermercati. È importante parlare della struttura e dimensione del movimento cooperativo in Abruzzo per meglio comprendere perché si è scelto di collaborare con loro; infatti se, come abbiamo precedentemente affermato, la nostra ricerca è stata svolta all’interno delle cooperative, bisogna sottolineare che il campione era potenzialmente composto da differenti soci lavoratori di differente tipologie di cooperativa, tutte afferenti alla centrale di rappresentanza della Legacoop.

La scelta su quali cooperative contattare per la libera partecipazione alla ricerca, ha comportato delle necessarie puntualizzazioni sul piano della composizione del campione, ossia alcune tipologie di cooperative non sono state per niente prese in considerazione, perché troppo dispendiose economicamente, oppure a causa della loro stessa natura, che le rendeva non idonee a

un utilizzo nella ricerca. Nello specifico, quando ci troviamo di fronte ad una cooperativa agricola, dobbiamo tenere a mente che essa è composta da numerosi piccoli agricoltori, sparsi su tutto il territorio regionale, che spesso sono divenuti soci di una cooperativa solo per motivi fiscali, siamo quindi nella situazione sopracitata di un elevato dispendio economico in cambio di dati poco rappresentativi, lo stesso dicasi per le più famose cantine sociali. Se le cooperative agricole non sono state prese in considerazione, abbiamo dovuto fare lo stesso con le cooperative d'abitazione, poiché questa tipologia di cooperativa, si viene a formare unicamente per la realizzazione di unità abitative, i cui soci sono appunto i futuri proprietari delle stesse e quindi non utilizzabili ai fini di una ricerca che studi i processi di innovazione all'interno del sistema cooperativo, inteso come sistema strutturato e operante sul mercato sempre.

Discorso a parte come accennato in precedenza vale per le cooperative di consumo, quale è attualmente Coop supermercati, che ha assunto dimensioni da grande azienda, interessante da studiare in quanto organizzazione, ma poco attinente a una ricerca sul movimento cooperativo di una regione. Questa puntualizzazione era necessaria affinché non ci fossero dubbi sull'utilizzo di sole cooperative appartenenti all'ambito sociale, della produzione e lavoro e del turismo. Se adesso è chiaro il perché scegliere solo alcune cooperative rispetto ad altre per la realizzazione della ricerca, non è ancora stato esposto il perché effettuare la ricerca nella Legacoop Abruzzo.

La Legacoop Abruzzo nel dicembre 2005 a seguito delle dimissioni dell'allora presidente dell'associazione, si è trovata a dover incaricare un nuovo socio per ricoprire questo delicato compito, soprattutto in un periodo in cui il mondo delle cooperative attraversava un momento di aspre critiche, sia da parte della comunità europea che da parte della politica nazionale, a causa delle agevolazioni fiscali di cui tuttora godono. Inoltre prima ancora della crisi economica e del disastroso terremoto che ha colpito la città de L'Aquila, alcuni settori del mondo cooperativo, quali quello agricolo e soprattutto quello sociale, si trovavano di fronte a problemi di natura differente, ma ugualmente drammatica.

Le cooperative agricole ad esclusione delle cantine sociali che beneficiavano di un crescendo del mercato del vino made in Italy nel mondo, si trovavano ad affrontare il crollo dei prezzi dei prodotti agricoli, mentre le cooperative sociali per la maggior parte finanziate da bandi pubblici erano minacciate sia dalla riduzione della spesa pubblica globale per l'assistenza di vario genere, da quella sanitaria a quella sociale, che dal cronico ritardo nei pagamenti da parte delle amministrazioni, spesso in ritardo di anni. In un quadro di per sé per niente roseo, il nuovo presidente si trovava a dover invertire la rotta almeno per quanto concernente gli aspetti di sua competenza. Per comprendere quale sia il raggio di azione del presidente della centrale di

rappresentanza regionale, possiamo descrivere gli ambiti di azione della stessa nei confronti delle cooperative associate.

La Legacoop Abruzzo fornisce ai propri soci assistenza contabile, soprattutto per quanto riguarda la revisione dei conti da effettuare obbligatoriamente, ma anche assistenza nell'ambito della realizzazione di corsi di formazione, e attività di informazione, riguardo modifiche legislative, bandi di gara e altro. All'interno di questi servizi la volontà del nuovo presidente era quella di modificare la tipologia di interazione tra la sede centrale e le cooperative dislocate sul territorio, progettando un processo di innovazione, da sviluppare lungo l'arco temporale di un mandato completo, ossia 4 anni, progetto purtroppo naufragato nel 2008, a causa della sfiducia da parte delle cooperative più rappresentative del movimento regionale, con conseguente ricorso al commissariamento da parte della direzione di Legacoop Italia.

Ricapitolando il processo di innovazione che si voleva attuare nelle cooperative della regione Abruzzo, riguardava le cooperative aderenti alla Legacoop, poiché era volontà del presidente di questa associazione cercare di modificare i rapporti tra la centrale operativa e le cooperative associate, migliorare la comunicazione, creare momenti di incontro per aggiornare i soci su bandi di gara e regolamenti vari, promuovere corsi di formazione, che da qualche anno erano stati interrotti. Oltre a tutte queste iniziative, bisogna considerare che le singole cooperative, come tutte le aziende, avviano dei processi di innovazione al loro interno, con differenti motivazioni. Come avremo modo di descrivere in seguito quindi, i processi di innovazione indispensabili per uno studio sul comportamento innovativo al lavoro, nella nostra ricerca, fanno riferimento a un doppio livello: un livello di governance centralizzato e uno di processi particolareggiati e differenti da cooperativa a cooperativa.

Per concludere bisogna brevemente descrivere la situazione economica della regione Abruzzo nella quale le cooperative operano. La regione Abruzzo ha assistito a uno sviluppo economico considerevole negli anni 90, grazie ad un consistente aiuto economico da parte della comunità europea, per tramite dei fondi per lo sviluppo delle regioni economicamente più deboli, questo ha portato differenti gruppi internazionali a investire sul suolo regionale, sviluppando distretti economici importanti quali ad esempio quello dell'elettronica e quello dei mezzi di trasporto. A seguito di questo sviluppo, la regione Abruzzo negli anni 2000 ha visto diminuire costantemente i fondi e di conseguenza anche le agevolazioni economiche per le aziende che avessero investito nel territorio, portandola a essere la regione italiana con il più basso tasso di crescita nel periodo 2001-2007 (rapporto Svimez, 2008). Da questo quadro sono da non considerarsi importanti ai fini della ricerca, la crisi economica internazionale, e soprattutto il terremoto che ha colpito la città di L'Aquila, poiché la ricerca nella sua fase di somministrazione era già terminata.

2.2 OBIETTIVI E STRUTTURAZIONE DELLA RICERCA

Utilizzando la tabella 2 (p.9) possiamo riassumere le variabili prese in considerazione nella nostra ricerca. Il primo e forse più importante, ma sicuramente più prolifico livello, è quello individuale. Ispirandoci alla volontà di ampliare la ricerca sull'innovazione a livello individuale, abbiamo deciso non solo di utilizzare la dimensione della motivazione al lavoro, ma anche il più recente costrutto di proattività (Bateman & Crant, 1993), inteso non come comportamento proattivo, ma come tratto di personalità, decidendo anche di inserire altri aspetti di personalità utilizzati in innumerevoli ricerche, quali sono quelli del Big Five (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, 1999). Anche se più dimensioni del Big Five hanno un rapporto stretto con la proattività, noi abbiamo deciso di inserire nella nostra ricerca solamente la dimensione della coscienziosità, per due motivazioni diametralmente opposte, ma entrambe fondate.

La prima riguarda un aspetto pratico della realizzazione e buon esito della ricerca; infatti lo strumento del Big Five ha sì il vantaggio di essere validato e testato da innumerevoli ricerche, ma ha anche lo svantaggio di essere relativamente esteso, quindi per ridurre al minimo le difficoltà legate alla durata della somministrazione dello strumento della nostra ricerca, che evidentemente essendo composto da più scale di misurazione di differenti variabili sarebbe divenuto troppo lungo, abbiamo deciso di prendere in considerazione la dimensione maggiormente presente in letteratura.

Il secondo motivo che parte dalla considerazione precedente, riguarda la funzione specifica di caratteristiche quali la perseveranza che ai fini della ricerca abbiamo ritenuto essere di maggiore influenza e interesse, soprattutto per quanto riguarda alcune fasi del processo di innovazione, come la realizzazione dell'idea innovativa.

Un altro aspetto non preso in considerazione da Anderson et al. (tabella 2 p., 2004), riguarda l'affiancamento al concetto di motivazione, del concetto di commitment to change (Herscovitch & Meyer, 2002). Ultimo aspetto del livello di ricerca individuale, preso in considerazione nella nostra ricerca è quello del supporto, declinato in tre misure differenti. Supporto per l'innovazione (Scott & Bruce, 1994), che rientra nelle caratteristiche del lavoro, supporto organizzativo percepito (Eisenberger, 1986) e supporto inteso come opportunità di partecipazione (Antoni, 2004).

Per quanto riguarda il livello dell'organizzazione, l'aspetto che abbiamo ritenuto essere più importante e soprattutto molto trattato nell'ambito della ricerca sull'innovazione, riguarda il clima e nello specifico il clima per l'iniziativa (Baer & Frese, 2003).

Queste variabili sono solo alcune delle molte utilizzate negli ultimi anni da un gruppo di ricercatori afferenti a due Università: l'Università degli studi di Verona e l'Università degli studi di

Firenze. Il gruppo di ricerca in questione si chiama Inechoes e riunisce professori associati, ricercatori e dottorandi, impegnati nello studio costante dei processi di innovazione in rapporto a variabili sempre nuove e utili da impiegare nelle più eterogenee tipologie organizzative, presenti su tutto il territorio nazionale.

In queste ricerche vi sono i primi utilizzi della scala dell'Innovative Work Behavior di Janssen (Picci & Battistelli 2007; Battistelli, 2008), sul territorio italiano, in rapporto con variabili di differente natura, quali la misura del supporto dei superiori percepito di Eisenberger (Battistelli, 2007), il Commitment to Change di Herscovitch & Meyer (Picci & Battistelli, 2007; Battistelli, 2008) e soprattutto la teoria della Self-determination Theory (Battistelli, 2007, 2008). Questa ricerca quindi si aggiunge alle numerose già effettuate al fine di ampliare le conoscenze sull'innovazione, i suoi antecedenti, i suoi processi e le sue conseguenze, ma allo stesso tempo porta con sé alcuni problemi non risolti dalle ricerche precedenti, che saranno esaminati nei capitoli successivi.

La nostra ricerca è stata strutturata principalmente sullo studio dei fattori antecedenti a livello individuale e organizzativo, che influenzerebbero positivamente e/o negativamente il comportamento di innovazione al lavoro.

Con questa premessa, si è strutturata una ricerca di tipo longitudinale, con due tempi di rilevazione dei dati, nell'arco temporale di 2 anni, il fine era quello di verificare che un processo di innovazione portasse variazioni significative all'interno del comportamento di innovazione al lavoro e del rapporto che lo stesso aveva con i propri antecedenti. Naturalmente in questo discorso rientrano anche come prima descritto i processi singoli di cambiamento interni alle singole cooperative, ed anche per questo motivo il tempo che è intercorso tra le due rilevazioni è stato di un 1 anno, ossia la prima rilevazione si è estesa per 6 mesi, da gennaio a giugno 2007, mentre la seconda sempre da gennaio a giugno, ma 2008.

Prima di passare in rassegna la strutturazione analitica della ricerca, ricapitoliamo brevemente cosa la Legacoop Abruzzo aveva intenzione di attuare nell'ambito del processo di innovazione: approvazione nuovo Statuto, introduzione di nuovi processi gestionali, maggiore partecipazione alle attività delle singole cooperative da parte della centrale di rappresentanza, adeguamento alle nuove normative in materia fiscale e amministrativa, attività di interazione con le istituzioni per partecipare attivamente alle decisioni in merito al riordino del sistema sanitario regionale e dell'assistenza alle persone.

La ricerca si compone di due parti, una parte qualitativa, importante per raccogliere informazioni circa il livello sovra-organizzativo, effettuata tramite intervista telefonica semi-strutturata diretta ai presidenti delle cooperative, e una parte quantitativa, necessaria invece per

quanto riguarda la raccolta di informazioni a livello psicosociale, tramite un questionario strutturato. Per la scelta delle cooperative da contattare per la prima parte della ricerca, quella qualitativa, è stato utilizzato un criterio proporzionale basandosi sulla reale distribuzione di tutte le cooperative associate alla Legacoop, ripartite per i differenti settori lavorativi, in modo tale da avere un campione il più possibile rappresentativo della popolazione. L'intervista telefonica semi-strutturata consta di 15 domande, 12 a risposta chiusa e 3 a risposta aperta, ed è stata rivolta a 55 presidenti di altrettante cooperative:

- 15 del settore dei servizi
- 10 del settore agricolo
- 10 del settore sociale
- 8 del settore produzione e lavoro
- 6 del settore abitazione
- 4 del settore pesca
- 2 del settore del consumo

Il fine era quello di raccogliere informazioni sullo stato generale delle cooperative, sui punti forti e punti deboli, gli aspetti da migliorare, e considerazioni generali.

Il questionario strutturato invece è stato somministrato solamente ai soci lavoratori di 15 cooperative di quelle inizialmente selezionate, ossia quelle che si sono rese disponibili alla realizzazione della ricerca, di cui:

- 8 di tipo sociale
- 5 del settore di produzione e lavoro
- 2 del settore del turismo

per un totale nel caso della prima somministrazione di 300 soggetti.

I questionari sono stati consegnati da parte del ricercatore direttamente ai presidenti delle cooperative e all'interno del questionario vi erano tutte le informazioni utili per la corretta compilazione dello stesso, così come la garanzia circa la riservatezza delle risposte, soprattutto considerato il fatto che la longitudinalità della ricerca, richiedeva la necessità di ricontattare gli stessi soggetti che avessero partecipato a questa prima somministrazione, per mezzo del nome e cognome. A maggiore garanzia della salvaguardia della loro privacy, i questionari sono stati raccolti unicamente dal ricercatore e lo stesso ha garantito in prima persona sulla divulgazione solo

sottoforma di campione globale. I questionari compilati e riconsegnati sono stati 190, con una partecipazione quindi del 63,3%.

La seconda somministrazione ha riguardato unicamente questi 190 soggetti, attraverso la stessa modalità della precedente ed ha ricevuto una partecipazione del 56,3%, ossia 107 soggetti.

Dall'intervista telefonica, le informazioni principali che sono emerse riguardano soprattutto la presidenza delle Legacoop; infatti dai dati è emerso che l'82% degli intervistati era a conoscenza dei servizi erogati dalla Legacoop e il 35% ha definito buono l'operato della stessa, chiedendo però maggiore potere politico, maggiore rappresentatività dei soci, maggiore presenza sul territorio e maggiore coinvolgimento tra le cooperative stesse.

CAPITOLO 3

Dopo aver illustrato le variabili prese in considerazione nella nostra ricerca, adesso passeremo in rassegna il modello di ricerca elaborato e le ipotesi che sono state verificate. Nello studio abbiamo deciso di prendere in considerazione il comportamento innovativo al lavoro nel suo processo dalla generazione di idee alla realizzazione, esaminando come differenti variabili abbiano una differente relazione con le differenti fasi del comportamento innovativo al lavoro. Le variabili sono state considerate tutte come antecedenti del comportamento innovativo al lavoro, ad eccezione del clima per l'iniziativa considerato essere variabile di mediazione.

3.1 INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Il comportamento innovativo al lavoro, rappresenta la scala di riferimento di tutta la ricerca, ed è la variabile dipendente presa in esame in questo studio. Come abbiamo già sottolineato in precedenza questo tipo di comportamento è stato declinato in differenti maniere, da differenti autori, nella nostra ricerca, sia per comodità, che per motivi teorici abbiamo preferito utilizzare la strutturazione effettuata da Janssen (2000), mantenendo l'originale suddivisione in tre fasi del processo, cercando di evidenziare le peculiarità di ogni fase soprattutto in rapporto agli antecedenti e alla relazione che intercorre tra di essi. Janssen nella sue ricerche ha sempre fatto riferimento al sopracitato articolo di West & Farr (1989), nel quale il comportamento innovativo al lavoro (da adesso per comodità sarà denominato sotto l'acronimo di IWB) è definito come la volontaria introduzione e applicazione, in un ruolo, gruppo o organizzazione, di idee e processi nuovi e importanti per la rilevante unità d'adozione, messi in pratica per apportare dei benefici significativi all'individuo, al gruppo, all'organizzazione o all'intera società. In seguito riprendendo il suggerimento di Scott & Bruce (1994) l'IWB è stato considerato come un comportamento complesso costituito da tre differenti comportamenti tipici, ossia generazione di idee, promozione di idee e realizzazione delle stesse.

Il processo di innovazione ha inizio con la generazione da parte dell'individuo di un'idea nuova e utile in differenti ambiti (Amabile et al., 1996; Kanter, 1988; Woodman et al., 1993), alcuni fattori che possono contribuire alla generazione della stessa riguardano l'insorgere di problemi, incongruenze, aspetti di discontinuità all'interno del proprio lavoro (Drucker, 1985). Una volta generata questa idea il soggetto dovrebbe attivarsi nella ricerca di altre persone disposte a impegnarsi nella realizzazione dell'idea, nella ricerca ad esempio di fondi per la sua realizzazione, e in generale di supporto per la continuazione del processo in essere, tutti questi comportamenti

vengono racchiusi nella fase della promozione dell'idea (Galbraith, 1982; Kanter, 1983, 1988). L'ultima fase è quella della realizzazione dell'idea, arrivando quindi alla produzione di un prototipo ad esempio, o modello dell'innovazione pensata e che in ultima analisi dovrebbe essere implementata all'interno dell'organizzazione (Kanter, 1988).

3.2 IWB E SELF-DETERMINATION THEORY

Il ruolo ricoperto dalla motivazione all'interno di un processo di innovazione è fondamentale, la scelta di quale scala di misurazione della motivazione utilizzare, è immediatamente ricaduta sulla Self-Determination Theory (per comodità da adesso abbreviata nell'acronimo SDT), per la sua suddivisione in differenti tipologie comportamentali indispensabili per distinguere i tipi di comportamento legati ai tipi di fasi dell'IWB, che rimane il nostro obiettivo primario.

Come abbiamo avuto modo di descrivere in maniera più accurata in precedenza, la SDT descrive innanzitutto la differenza che intercorre tra motivazione intrinseca, motivazione estrinseca e amotivazione, e in seguito in base al livello di internalizzazione di valori e credenze dell'organizzazione, i differenti comportamenti riscontrati nelle differenti tipologie di motivazione estrinseca (Gagné & Ryan, 2005). Come per il comportamento innovativo al lavoro, la teoria motivazionale della SDT, è utile per distinguere in maniera chiara la natura del processo di innovazione, rappresentato dal susseguirsi di fasi differenti, ma anche caratterizzato da comportamenti peculiari. Dall'analisi della letteratura in merito, abbiamo ristretto il campo di azione riguardo la relazione che intercorre tra la motivazione e il comportamento innovativo al lavoro. Per quanto riguarda la fase di generazione dell'idea, che rappresenta il momento di creazione di una nuova idea, è pensiero comune attribuire a una motivazione di tipo intrinseco, quindi spinta unicamente dal piacere dell'attività in se stessa, la forza di volontà nel produrre nuove idee, progetti, prodotti (Koestner et al., 1984).

Nella nostra ricerca però bisogna sottolineare, come cercheremo di verificare che le differenti dimensioni della motivazione, siano in relazione con l'IWB. Questo perché quando parliamo, ad esempio, di generazione dell'idea (Idea Generation), la letteratura ha già dimostrato, che un alto livello di autonomia comportamentale da parte degli individui è una caratteristica fondante il processo creativo, di conseguenza le persone con una grande sensazione di libertà, poiché il proprio comportamento è maggiormente congruente con i propri obiettivi personali, saranno in grado produrre più facilmente idee innovative (Gagné & Ryan, 2005). La nostra prima ipotesi quindi rispecchia il concetto per il quale

H1 La motivazione di tipo autonomo è la variabile antecedente con la relazione più significativa nei confronti della fase di generazione dell'idea

Discorso diametralmente opposto per quanto riguarda il rapporto che intercorre tra la motivazione e il processo di implementazione dell'idea innovativa. Sotto la forma di implementazione dell'idea innovativa, possiamo formalmente inserire le due altre fasi dell'IWB, ossia promozione dell'idea e realizzazione della stessa (Idea Promotion & Idea Realization). Il processo di implementazione, sarebbe caratterizzato da comportamenti motivazionali di tipo "controllato", dove per controllato si intende legato all'ottenimento di benefici legati alle proprie azioni. Bisogna sottolineare questa differenza, poiché se per la creazione di un'idea si ha bisogno della massima libertà e autonomia, per quanto riguarda la concreta realizzazione della stessa, si ipotizza la necessita anche di una motivazione centrata sull'ottenimento di un risultato, avvalorando la tesi per la quale tutte le forme di motivazione sopra descritte, possono essere importanti in determinati momenti della vita nell'organizzazione. Questo aspetto ci ha spinto a ipotizzare che.

H2 la motivazione controllata ha una relazione significativa e positiva con le altre fasi dell'IWB, promozione e realizzazione dell'idea.

Ho parlato di motivazione autonoma e controllata, perché la teoria della SDT, può essere descritta anche schematicamente come caratterizzata da una forma maggiormente autonoma di motivazione e una maggiormente controllata, come gli stessi autori hanno dimostrato in diverse ricerche (Gagné & Ryan, 2005).

3.3 IWB E PERSONALITA'

Tra le caratteristiche individuali e soprattutto di personalità che dovrebbero caratterizzare i soggetti maggiormente interessati, attivi ed efficienti all'interno di un processo di innovazione, ci siamo concentrati sullo studio della personalità proattiva (Crant, 2000), in relazione con il più famoso costrutto del Big Five (Costa & McCrae, 1992). Nel 1999 Bateman & Crant, hanno pubblicato un'interessante articolo dove venivano raccolte le principali caratteristiche delle persone proattive, secondo il parere di uomini d'affari del nord America, dell'Europa e del sud-est Asiatico.

Dall'analisi delle risposte è emerso come le persone proattive: sono attive nella ricerca di nuove opportunità, orientate al cambiamento continuo degli obiettivi, anticipano e prevedono le problematiche, fanno cose differenti o hanno differenti modi per fare le stesse cose, prendono

l'iniziativa, sono orientati all'obiettivo e infine sono perseveranti. Questa ultima caratteristica, la perseveranza, rappresenta una delle due sottodimensioni della coscienziosità, che è uno dei cinque fattori della teoria del Big Five. Come descritto in precedenza per quanto riguarda le caratteristiche individuali abbiamo deciso di utilizzare all'interno della nostra ricerca unicamente la dimensione della proattività e quella della coscienziosità, uno dei motivi è giustappunto la loro stretta relazione, un altro è il rapporto che queste variabili intrattengono con i processi di innovazione.

la nostra ipotesi riguarda l'influenza che la dimensione della coscienziosità, attraverso le sue sottodimensioni, abbia un rapporto differente nelle differenti fasi dell'IWB.

H3 la perseveranza e la scrupolosità hanno una relazione differente e di natura opposta con le differenti fasi dell'IWB.

La scelta di utilizzare la proattività è stata dettata non solamente dalle caratteristiche che ricopre la dimensione in se e che quindi porterebbero a delle considerazioni ipotetiche di importanza all'interno di un processo di innovazione, vi sono anche delle ricerche che hanno dimostrato come la stessa sia influente nell'introduzione di nuovi prodotti, servizi o processi e quindi parte attiva del comportamento innovativo al lavoro (Bateman & Crant, 1999).

H4 la proattività ha una relazione significativa e positiva con tutte le fasi dell'IWB.

3.4 IWb E SUPPORTO

Se la motivazione è uno degli argomenti di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, maggiormente studiato da sempre nell'ambito delle ricerche su i più svariati argomenti, il supporto è sicuramente uno dei più versatili, giacché si tende a far dipendere dal livello e tipo di supporto da parte dell'organizzazione o dei colleghi, un effetto importante su i più svariati processi psicologici. Naturalmente per quanto riguarda il supporto all'interno dei processi di innovazione, la letteratura è ricca di esempi concreti di influenza in tal senso, soprattutto per quanto riguarda il supporto dei diretti superiori (Kottke & Sharafinski, 1988; Malatesta, 1995; Shore & Tetrick, 1991), dell'organizzazione tutta (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995), e più in generale il supporto alla libera manifestazione di creatività all'interno dell'organizzazione (Siegel & Kaemmerer, 1978).

Concetti come supporto o livello di autonomia, da parte delle organizzazioni, sono aspetti ormai indispensabili all'interno di discussioni che abbiano come argomento lo sviluppo e utilizzo

delle potenzialità dei singoli soggetti coinvolti nei processi di produzione, soprattutto alla luce della sfida per la realizzazione del prodotto perfetto, all'interno di un mercato globalizzato dove tutto è alla portata di tutti. La nostra attenzione si è concentrata sull'utilizzo di tre differenti strumenti per rilevare tre differenti tipi di supporto.

La prima tipologia di supporto che abbiamo indagato riguarda innanzitutto quello da parte dei superiori, che sono i primi attori coinvolti nel delicato processo di interazione tra la volontà di un'organizzazione di raggiungere degli obiettivi innovativi, e la reale possibilità concessa ai soggetti coinvolti. Bisogna sottolineare ad esempio, come supportare le persone in un processo di innovazione, può voler dire anche dover affrontare momenti in cui i risultati tardano ad arrivare, e di conseguenza superare le tensioni tra tutti gli attori coinvolti. In un processo di innovazione, i membri dell'organizzazione devono cambiare il proprio comportamento, la percezione di questo cambiamento, in rapporto al cambiamento all'interno dell'organizzazione è uno degli aspetti più importanti per la realizzazione di un processo di innovazione efficace (Porras & Robertson, 1992).

In questa prospettiva, il comportamento di supporto da parte dei superiori e dei colleghi, viene percepito positivamente dal soggetto che vedrà cambiare le sue attitudini (Antoni, 1990, 1996), poiché lo stesso riterrà di essere personalmente utile alla causa della sua organizzazione e si impegnerà nella riuscita del processo di innovazione. Questo aspetto sposta l'attenzione a livello di organizzazione che, se caratterizzata da un forte orientamento alla creatività e al cambiamento, supporterà i propri membri indipendentemente dalla natura della nuova idea e sarà tollerante verso la diversità, avrà maggiori probabilità di vedere migliorato l'apporto innovatore da parte dei propri membri (Kanter, 1983; Siegel & Kaemmerer, 1978; Amabile, 1988; Angle, 1989; Taylor, 1963).

Ricapitolando abbiamo utilizzato differenti strumenti per la misurazione del supporto poiché vogliamo verificare che:

H5 il supporto dei superiori ha una relazione significativa e positiva nei confronti di tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro.

H6 il supporto da parte dell'organizzazione ha una relazione significativa e positiva nei confronti di tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro.

3.5 IWB E CLIMA PER L'INIZIATIVA

Come ribadito più volte all'interno del nostro lavoro quando si studia l'influenza di variabili psicosociali, non possiamo trascurare l'analisi di aspetti legati alla cultura e il clima

dell'organizzazione in questione. In questo studio si è deciso di prendere in considerazione la sola dimensione del clima organizzativo, specificatamente in relazione al processo di innovazione.

Quando parliamo di clima in rapporto al processo di innovazione facciamo riferimento all'importanza ricoperta da un clima favorevole all'emergere dell'iniziativa individuale dei soggetti, così come in generale alla loro percezione della sicurezza e libertà concessa da parte dell'organizzazione. La nostra ipotesi parte dal fatto che un comportamento innovativo dei soggetti deve essere agevolato da un clima all'interno all'organizzazione che favorisca l'iniziativa personale, questo tipo di clima riguarda le pratiche formali e informali, il supporto al comportamento proattivo, alla presa di iniziativa (Bear & Frese, 2003). L'iniziativa spesso è alla base di comportamenti virtuosi che portano l'organizzazione a un livello di performance migliore, soprattutto grazie alla maggiore sensazione di responsabilità da parte dei soggetti coinvolti (Frese et al., 2002); infatti spesso si parla di iniziativa personale proprio a livello di generazione di idee innovative (Morrison & Phelps, 1999). Come abbiamo già detto, il clima in questo caso il clima per l'iniziativa, è in stretto rapporto con il supporto e con la proattività, questo avvalora ancora di più la nostra scelta di utilizzare all'interno della ricerca una scala in grado di misurare questo aspetto.

Anche se il ruolo del clima è fondamentale nell'intero processo di realizzazione dell'innovazione, la nostra attenzione si è concentrata sul ruolo che potrebbe ricoprire come variabile di mediazione tra gli antecedenti e il comportamento innovativo al lavoro. Il ruolo forte ricoperto da questa variabile ci permette di ipotizzare una significativa influenza nel rapporto appunto tra le variabili che dovrebbero facilitare o ostacolare un processo di innovazione, e il processo stesso, nello specifico la nostra ipotesi è che

H7 il clima per l'iniziativa è una variabile mediatrice tra le variabili antecedenti e le differenti fasi dell'IWB.

3.6 METODOLOGIA

3.6.1 Campione

La ricerca è stata effettuata tramite la somministrazione di un questionario strutturato ai dipendenti di differenti cooperative dell'Abruzzo, 15 cooperative in tutto: 8 di tipo sociale, 5 del settore di produzione e lavoro, 2 del settore del turismo. Il questionario è composto da una prima parte socio-anagrafica, con domande inerenti le caratteristiche degli individui che hanno partecipato alla ricerca, e una seconda parte con items volti a rilevare gli aspetti connessi alle variabili oggetto di studio.

Il questionario strutturato è stato somministrato a 300 soci di cooperative, con il supporto dei loro presidenti. Il ritorno dei questionari, utilizzabili al fine della ricerca, è stato del 63,3%. Il campione risulta così composto da 190 soggetti, con un'età media di 39,6 anni (range 23-63 anni), il genere maschile è il 43,5%, quello femminile il 56,5%, il 24,7% ha un diploma di scuola inferiore, l'8,6% un diploma di scuola professionale, il 44,6% possiede un diploma di scuola superiore, il 18,9% un diploma di laurea, il 3,2% una specializzazione post laurea. Per quanto riguarda le caratteristiche lavorative, il 17,5% è un operaio specializzato, il 16,9% è impiegato amministrativo, il 14,2% è operaio generico, il 7,7% è un tecnico e il 43,7% non si identifica in nessuna di queste categorie, lavora in media nella cooperativa da 97,7 mesi (range 1-337 mesi), impiegato sempre nella stessa funzione da 85 mesi (range 3-360 mesi).

3.7 MISURE

3.7.1 IWB

Per il comportamento innovativo al lavoro è stata utilizzata la scala di Janssen (2000), composta da nove items con risposta su scala Likert a 7 intervalli (da 1 = mai a 7 = sempre), basata sulla scala elaborata da Scott & Bruce (1994). La scala si compone di tre fattori, *idea generation*, *idea promotion* e *idea realization*, ognuno descritto da tre items, ad esempio: "creare nuove idee per risolvere le questioni difficili" (*idea generation*), "mobilitare il supporto di altri per le idee innovative" (*idea promotion*), "trasformare le idee innovative in utili applicazioni sul lavoro" (*idea realization*). La versione utilizzata nella ricerca è stata già tradotta e utilizzata nel territorio nazionale (Picci & Battistelli, 2007).

3.7.2 SDT

La Self-Determination Theory nella versione utilizzata nella nostra ricerca si compone di venti items con risposta su scala Likert a 7 intervalli (da 1 = per niente, a 7 = completamente), elaborata da Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni (2008) e basata sulla scala pensata da Deci & Ryan (2000). Le quattro tipologie di motivazione, che stanno a rappresentare le dimensioni utilizzate nella ricerca, sono descritte ognuna da cinque items, quali ad esempio faccio questo lavoro: “Perché questo lavoro mi permette di fare molto denaro” (external motivation), “Perché devo essere la/il migliore nel mio lavoro, devo essere un/a vincitore/rice” (introjected motivation), “Per i momenti di piacere che questo lavoro mi apporta” (identified motivation), “Perché questo lavoro concorda bene con i miei valori personali” (intrinsic motivation). La versione utilizzata nella ricerca è stata già tradotta e utilizzata nel territorio nazionale (Battistelli, 2007).

3.7.3 Proattività

La scala della proattività è composta di sei items, ed è una versione ridotta di quella di Bateman & Crant (1993), elaborata da Claes, Beheydt, Lemmens (2005), con risposta su scala Likert a 7 intervalli (da 1 = fortemente in disaccordo, a 7 = fortemente d'accordo), uno degli items ad esempio è: “Se vedo qualcosa che non mi piace, cerco di aggiustarla”. Anche questa scala era già stata tradotta ed utilizzata in Italia (Picci & Battistelli, 2007)

3.7.4 Coscienziosità

La macrodimensione della coscienziosità del Big Five (versione italiana di Caprara, Barbaranelli, Borgogni, 1999), consiste di 24 items con scala Likert a 5 intervalli (da 1 = per nulla, a 5 = completamente). Tale dimensione è definita dalle due sottodimensioni *Scrupolosità* e *Perseveranza*. La *Scrupolosità* misura aspetti che riguardano la cautela e la riflessività, la metodicità, l'ordine e la cura dei dettagli ed è composta da 12 items. La *Perseveranza* misura aspetti che si riferiscono alla persistenza e alla tenacia nel portare a buon fine i compiti e le attività intraprese e nel non venire meno agli impegni presi ed è composta anch'essa da 12 items. Un esempio di items sono: “di solito curo ogni cosa nei minimi particolari” (scrupolosità), “porto fino in fondo le decisioni che ho preso” (perseveranza).

3.7.5 Supporto

Per quanto riguarda il supporto sono state utilizzate tre scale. La prima è di Antoni (2004) ed è composta da 7 items, 3 fanno riferimento al supporto dei supervisori, 4 all'opportunità di partecipazione, ma come emerso dalla ricerca dell'autore è preferibile considerare tutti gli items come un unico fattore nominato "opportunità di partecipazione e supporto". Gli items sono misurati con scala Likert a 5 intervalli (da 1 = per nulla, a 5 = completamente). Un esempio è: "posso realizzare le mie idee nel mio lavoro". Anche questa scala era già stata tradotta ed utilizzata in Italia (Picci & Battistelli, 2007).

La seconda scala per il supporto denominata supporto per l'innovazione è di Scott & Bruce (1994), ed è stata adattata dalla scala per la misurazione del clima innovativo di Siegel & Kraemmerer (1978), è composta da 16 items, misurati su scala Likert a 7 intervalli (da 1 = per niente, a 7 = completamente). Un esempio è: "la creatività è incoraggiata". Anche questa scala era già stata tradotta ed utilizzata in Italia (Picci & Battistelli, 2007).

La terza scala per il supporto è un adattamento del supporto organizzativo percepito di Eisenberger (36 items, 1986), composta da 6 items, misurati su scala Likert a 7 intervalli (da 1 = per niente, a 7 = completamente). Un esempio è: "La mia cooperativa si preoccupa del mio benessere". Questa scala è stata tradotta ed utilizzata nell'ambito nazionale (Battistelli & Mariani, in corso di pubblicazione)

3.7.6 Clima per l'iniziativa

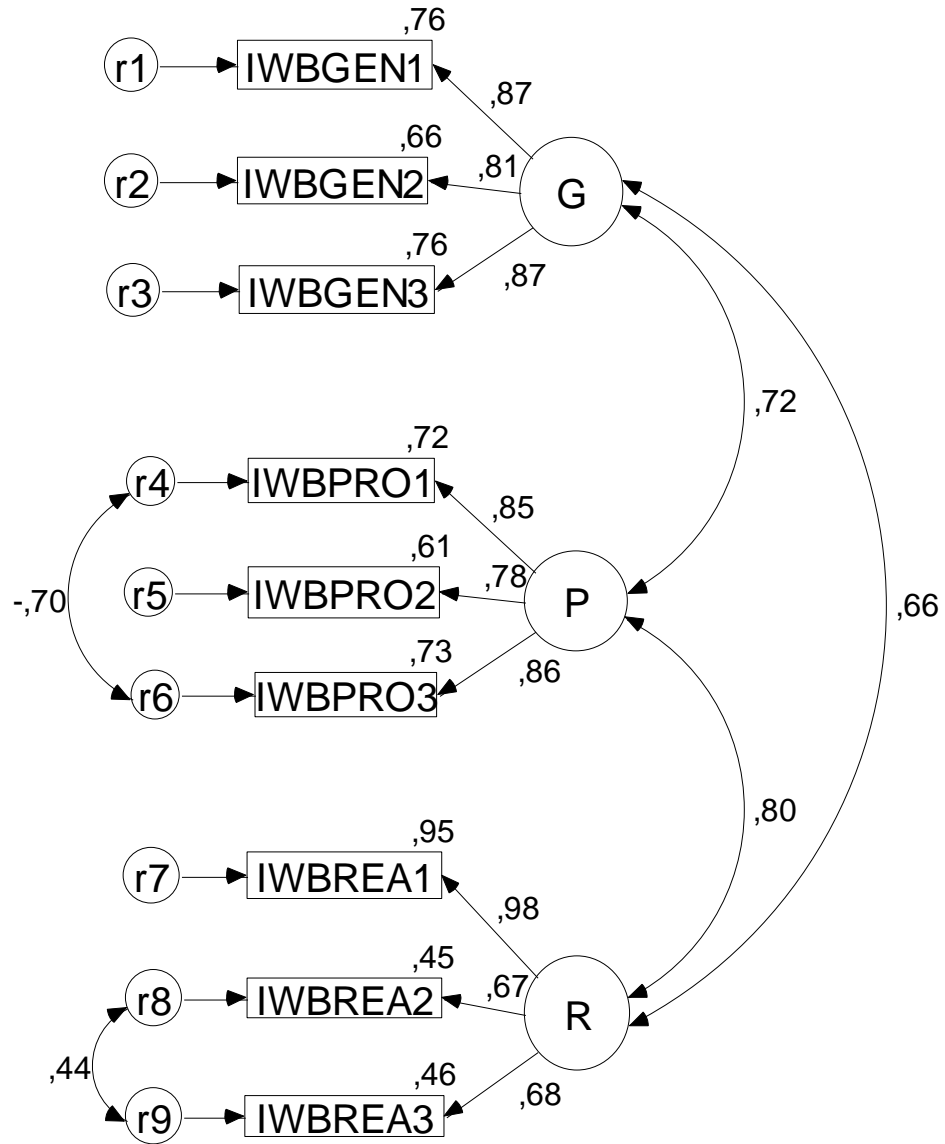
Per la misura del clima per l'iniziativa si è scelto di utilizzare la misura di Baer & Frese (2003), che è un adattamento per lo studio del livello organizzativo, della misura di Frese (1997), ed è composta da 7 items con scala Likert a 7 intervalli (da 1 = per niente, a 7 = completamente). Un esempio è: "le persone prendono l'iniziativa immediatamente, più spesso di quanto non accada in altre cooperative". Anche questa scala era già stata tradotta ed utilizzata in Italia (Picci & Battistelli, 2007).

3.8 RISULTATI

L'analisi dei dati è avvenuta in prima istanza sul campione della prima somministrazione come sopra riportato di 190 soggetti, il numero si è ottenuto tenendo in considerazione la percentuale di eventuali dati mancati ed outlier, per le singole variabili. Abbiamo subito effettuato analisi fattoriali esplorative e/o confermative per poter dimostrare l'utilizzabilità delle variabili prese in considerazione, e quindi procedere senza problemi alla verifica delle nostre ipotesi.

La prima scala ad essere stata analizzata è stata quella del comportamento innovativo al lavoro (IWB, Janssen, 2004), che essendo in fase di validazione in lingua italiana, ha richiesto un'analisi fattoriale confermativa (da adesso descritta dall'acronimo CFA). L'analisi, che è stata effettuata tramite il metodo delle equazioni strutturali, utilizzando il programma statistico AMOS 5.0, ha confermato la divisione in tre fasi dell'IWB ($n = 180$; $\chi^2 = 37,588$; $df = 22$; $p .02$; $GFI = .958$; $CFI = .985$; $RMSEA = .063$; p associata $.247$), così come dall'analisi dei Modification Indices, sono emerse delle covariazioni significative di alcuni items, che saturando lo stesso fattore, spiegavano la presenza di covarianza, per similarità nella traduzione degli items e non per ridondanza degli stessi. In seguito abbiamo verificato l'attendibilità delle tre dimensioni emerse, con l'utilizzo del coefficiente Alpha di Cronbach, che ha dimostrato ottimi valori per tutte le fasi dell'IWB, generazione dell'idea $\alpha = .89$, promozione dell'idea $\alpha = .82$, realizzazione dell'idea $\alpha = .86$.

Grafico 1. Analisi fattoriale confermativa del comportamento innovativo al lavoro



IWBGEN = Innovative Work Behavior Generazione delle idee (item)
 IWBPRO = Innovative Work Behavior Promozione delle idee (item)
 IWBREA = Innovative Work Behavior Realizzazione delle idee (item)
 G = Generazione delle idee (fase/fattore)
 P = Promozione delle idee (fase/fattore)
 R = Realizzazione delle idee (fase/fattore)
 r = residuo

Per quanto riguarda eventuali verifiche sulla validità della misura della coscienziosità, poiché come misura è stata ampiamente validata ed utilizzata nel contesto italiano, abbiamo deciso di soprassedere ad eventuali analisi sia di tipo esplorativo che di tipo confermativo, fatta eccezione per una verifica dell'attendibilità delle due sottodimensioni; perseveranza $\alpha = .81$, scrupolosità $\alpha = .79$.

L'analisi sulle scale del supporto è iniziata con la scala di Antoni (2004) tramite un'analisi fattoriale esplorativa (da adesso descritta dall'acronimo EFA), con il procedimento della massima verosimiglianza (maximum likelihood), ed estrazione di un solo fattore. Il test di sfericità di Bartlett (1954) è risultato essere significativo ($p < .001$), così come il valore del test dell'adeguatezza campionaria di Kaiser-Meyer-Olkin (KMO, 1970) ha valori ritenuti accettabili (.70), infine l'attendibilità ha dimostrato un'accettabile Alpha di Cronbach ($\alpha = .72$).

La nostra analisi ha però evidenziato il basso valore di saturazione del 4 items (.110), che oltre ad essere inverso, è considerato ambiguo dallo stesso autore (Antoni, 2004).

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SSCP1	,614
SSCP2	,640
SSCP3	,313
SSCP4	,110
SSCP5	,790
SSCP6	,690
SSCP7	,502

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 8 iterations required.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	353,486
	df	21
	Sig.	,000

Proprio per questo motivo abbiamo deciso di eliminare questo item, ed abbiamo effettuato nuovamente l'EFA. I nuovi risultati si sono dimostrati essere migliori, con un KMO a .72, ed un'Alpha di Cronbach a .77.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,717
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	346,164
	df	15
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SSCP1	,624
SSCP2	,650
SSCP3	,310
SSCP5	,789
SSCP6	,689
SSCP7	,497

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 10 iterations required.

La stessa procedura è stata utilizzata per la seconda misura per la rilevazione del supporto, ossia il supporto per l'innovazione da parte dell'organizzazione (Scott & Bruce, 1994). L'EFA ha evidenziato come ben 6 items dei 16 facenti parte della misura sono risultati essere poco saturanti, mentre gli altri parametri sono risultati essere buoni (KMO = .80; sfericità $p < .001$; $\alpha = 79$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1310,978
	df	120
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,860
SPI2	,838
SPI3	,617
SPI4	,164
SPI5	,182
SPI6	,598
SPI7	,217
SPI8	,297
SPI9	,207
SPI10	,674
SPI11	,385
SPI12	,255
SPI13	,490
SPI14	,683
SPI15	,471
SPI16	,608

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Dopo aver eliminato gli items poco saturanti, come per la precedente variabile, abbiamo effettuato nuovamente l'EFA, ed abbiamo ottenuto come previsto output migliori ($KMO = .80$; $\alpha = .87$).

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,859
SPI2	,842
SPI3	,610
SPI6	,589
SPI10	,671
SPI11	,393
SPI13	,444
SPI14	,690
SPI15	,509
SPI16	,639

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	866,593
	df	45
	Sig.	,000

La terza scala per la misurazione del supporto, ossia il supporto organizzativo percepito, non ha prodotto risultati ambigui, la sfericità è significativa ($p < .001$), il KMO anche (.88) e l'affidabilità dello strumento è eccellente ($\alpha = .91$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	682,080
	df	15
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

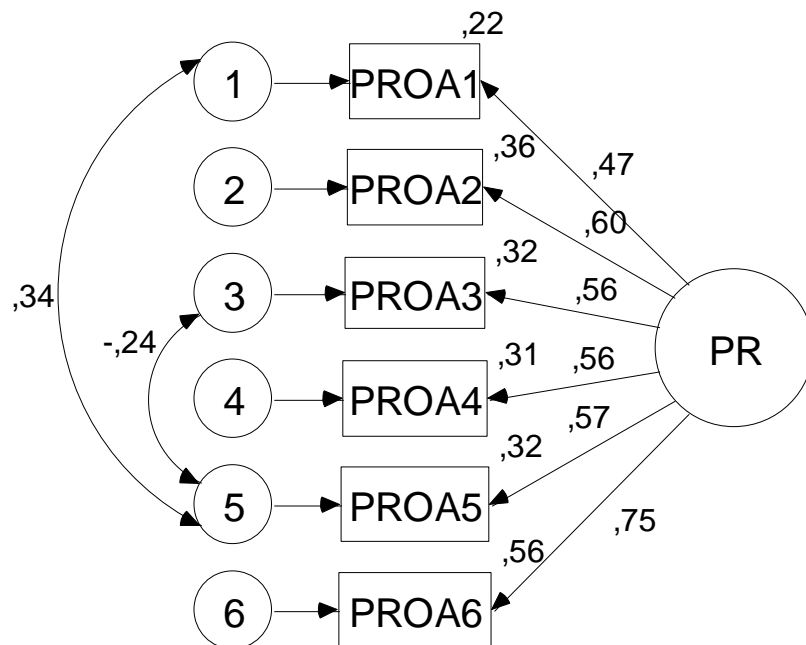
	Factor
	1
POS1	,732
POS2	,759
POS3	,739
POS4	,866
POS5	,822
POS6	,847

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

Per quanto concerne la misura della proattività, essendo una misura utilizzata ripetutamente nell'ambito italiano (Picci & Battistelli, 2007), con risultati anche in questo caso soddisfacenti si è proceduto con l'effettuare una Analisi Fattoriale Confermativa, che ha dimostrato la solidità della scala presa in considerazione, poiché tutti i parametri di riferimento sono risultati essere positivi; $n = 187$; $\chi^2 = 15,142$; $df = 7$; $p .034$; $GFI = .974$; $CFI = .968$; $RMSEA = .079$; p associata .163.

Grafico 2. Analisi fattoriale confermativa della proattività



PROA = Proattività (item)
PR = Proattività (fattore)

Per quanto riguarda il clima per l'iniziativa, abbiamo invece effettuato una EFA ottenendo dei risultati molto soddisfacenti, tutti e 7 gli items saturano il fattore, il KMO è molto buono (.86), la sfericità anche ($p < .001$), così come l'attendibilità ($\alpha = .89$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	723,718
	df	21
	Sig.	,000

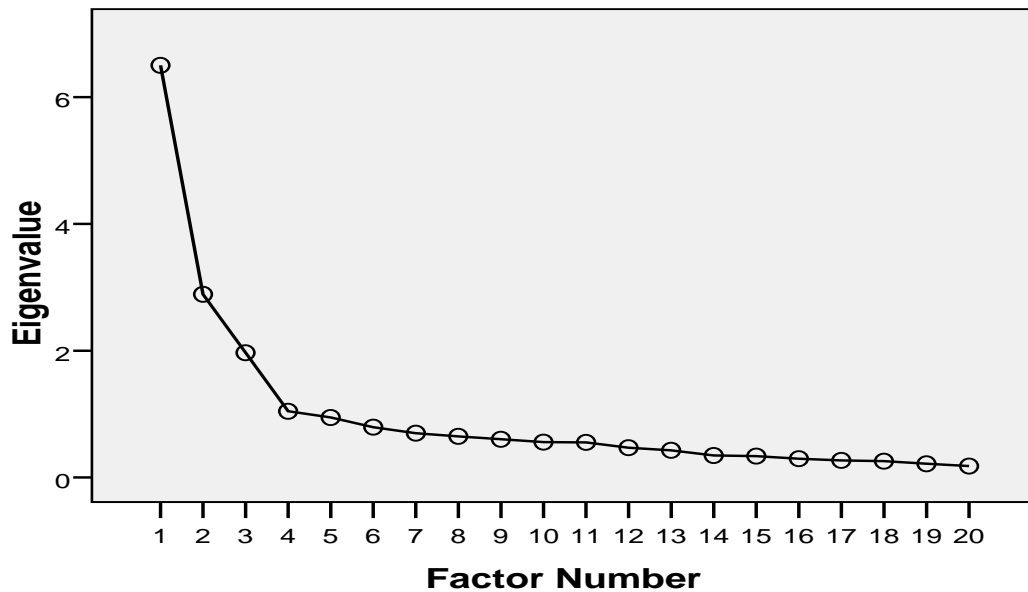
Factor Matrix^a

	Factor
	1
CLIN1	,743
CLIN2	,776
CLIN3	,786
CLIN4	,761
CLIN5	,839
CLIN6	,604
CLIN7	,668

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Discorso più delicato riguarda l'analisi fattoriale esplorativa della Self-Determination Theory, che dopo una prima analisi ha evidenziato diversi items con una saturazione conflittuale, nei confronti di diversi fattori latenti. Secondo la teorizzazione della misura, dall'analisi dei 20 items, sarebbero dovuti emergere 4 fattori, ma dalla nostra analisi emergono invece risultati molto simili a quelli di una precedente ricerca che ha utilizzato lo stesso strumento in un contesto italiano (Chemolli & Pasini, 2008). Una prima EFA effettuata con il metodo della massima verosimiglianza, con rotazione Oblimin con normalizzazione di Kaiser, ha prodotto ottimi valori di sfericità $p < .001$, così come il KMO è molto buono .86. Ma l'osservazione dello scree plot ha evidenziato come i fattori da prendere in considerazione non siano 4, bensì 3, aspetto che emerge anche dall'osservazione dell'autovalore, questo ci ha portato ad approfondire l'analisi, eseguendone una nuova EFA, con parametri più stringenti.

Scree Plot**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6,503	32,513	32,513	6,033	30,167	30,167	5,208
2	2,890	14,451	46,964	2,442	12,209	42,376	2,658
3	1,969	9,843	56,807	1,458	7,288	49,664	2,352
4	1,045	5,225	62,032	,565	2,827	52,491	3,838
5	,946	4,732	66,764				
6	,793	3,963	70,727				
7	,698	3,489	74,217				
8	,648	3,240	77,456				
9	,602	3,011	80,467				
10	,557	2,787	83,254				
11	,553	2,766	86,020				
12	,469	2,346	88,366				
13	,428	2,138	90,504				
14	,346	1,732	92,236				
15	,336	1,680	93,917				
16	,295	1,475	95,392				
17	,269	1,345	96,737				
18	,257	1,283	98,021				
19	,216	1,078	99,099				
20	,180	,901	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

- a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1666,315
	df	190
	Sig.	,000

Questa volta l'EFA è stata effettuata sempre con il metodo della massima verosimiglianza, ma il numero dei fattori è stato deciso a priori (3 fattori), e la rotazione è stata di tipo Varimax con normalizzazione di Kaiser. Naturalmente la sfericità ed il KMO, sono sempre uguali, e purtroppo anche la saturazione di alcuni items ambigui è rimasta tale.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
MOText1			,458
MOTintro1		,582	
MOTint1	,713		
MOTident1	,859		
MOTint2	,751		
MOTintro2		,613	
MOTident2	,657		,423
MOTintro3		,839	
MOText2			,721
MOTident3	,826		
MOTident4	,356	,427	,408
MOTintro4	,356	,500	
MOTintro5		,652	
MOTident5	,484		,312
MOText3	-,301		,372
MOText4		,471	,371
MOTint3	,666		
MOText5			,645
MOTint4	,667		
MOTint5	,673		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Seguendo lo stesso procedimento già tenuto per le altre variabili, abbiamo deciso di eliminare gli items con una saturazione conflittuale, ed in seguito realizzare nuovamente l'analisi fattoriale esplorativa.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1263,603
	df	120
	Sig.	,000

In questo caso però il valore KMO è diminuito, anche se in maniera lieve .83. Ma il risultato più interessante si può osservare nella tabella dove sono riportati i valori delle saturazioni dei singoli items in rapporto ai fattori latenti, dove possiamo notare l'assenza di saturazioni multiple, naturalmente i livelli di saturazione inferiori .30 non sono stati riportati perché considerati poco significativi.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
MOText1			,448
MOTintro1		,591	
MOTint1	,709		
MOTident1	,862		
MOTint2	,752		
MOTintro2		,609	
MOTident2	,659		,408
MOTintro3		,841	
MOText2			,769
MOTident3	,829		
MOTintro5		,622	
MOText3			,402
MOTint3	,665		
MOText5			,624
MOTint4	,680		
MOTint5	,682		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Da questa EFA, emerge una strutturazione della SDT, differente, ma non per questo meno attendibile od utilizzabile ai fini della ricerca. già in altre ricerche si era sottolineato come le quattro tipologie, potessero essere anche considerate teoricamente appartenere a due forme di motivazione differenti, una maggiormente autonoma, l'altra maggiormente controllata (Gagné & Ryan, 2005). Dalla nostra analisi emerge chiaramente come gli items della motivazione di natura autonoma, siano poco discriminati tra di loro e caratterizzanti invece un solo fattore, mentre gli items della motivazione Introjected ed External, dimostrano saturazioni evidenti su fattori differenti.

Dopo aver effettuato l'EFA, abbiamo eseguito il test di affidabilità con l'Alpha di Cronbach, ottenendo ottimi risultati per quanto riguarda la motivazione autonoma ($\alpha = .90$), buoni per l'introjected ($\alpha = .76$) e di poco insufficienti per l'external ($\alpha = .65$).

Prima di passare alla verifica delle ipotesi di ricerca, nella tabella 7 sono riportate media, deviazione standard, affidabilità e correlazione di tutte le variabili prese in esame, in modo tale da avere un quadro generale del rapporto che intercorre tra di esse. Da questa tabella, così come dalle analisi precedenti, dobbiamo sottolineare come sia assente la dimensione dell'affective commitment to change, questo è dovuto al fatto che la stessa è stata aggiunta solamente nella seconda somministrazione, per verificare il ruolo di una nuova variabile all'interno del processo di innovazione, di conseguenza passeremo in rassegna i risultati nella seconda parte della ricerca.

Tabella 7. Media, Deviazione Standard, Correlazione, Alpha di Cronbach

VARIABILI	MEDIA	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
IWBGEN	4.27	1.34	(.89)												
IWBPRO	4.32	1.35	.644**	(.82)											
IWBREA	4.55	1.40	.543**	.665**	(.86)										
MOTEX	2.75	1.09	.103	.161*	.190**	(.65)									
MOTINTRO	2.74	1.32	.120	.114	.049	.248**	(.76)								
MOTA	4.63	1.14	.370**	.481**	.247**	.143	.230**	(.90)							
CLIN	4.82	1.15	.307**	.341**	.414**	.092	.063	.297**	(.89)						
POS	4.64	1.33	.110	.250**	.304**	.164*	.172*	.259**	.654**	(.77)					
SPI	4.40	.898	.160**	.222**	.354**	.263**	.054	.259**	.610**	.669**	(.87)				
SSCP	3.62	.676	.192**	.236**	.302**	.077	.246**	.268**	.398**	.579**	.539**	(.77)			
PROA	5.12	.962	.233**	.159*	.185*	.008	.202**	.228**	.191**	.122	.210**	.214**	(.75)		
PERS	2.34	.566	-.029	-.054	-.044	.314**	.236**	-.056	-.147*	-.050	-.103	-.211**	-.018	(.81)	
SCRU	3.54	.500	.258**	.163*	.169*	.170**	.000	.253**	.261**	.105	.234**	.198**	.456**	-.062	(.79)

*= la correlazione è significativa per $p < .05$ (2 code)

**= la correlazione è significativa per $p < .01$ (2 code)

Da queste correlazioni, siamo in grado di esprimere delle prime considerazioni. Come era ampiamente stato dimostrato da Janssen (2000), le tre fasi dell'IWB hanno una forte correlazione, anche se bisogna sottolineare come nella nostra ricerca i valori siano più modesti di quelli del ricercatore olandese, il clima e le varie forme di supporto hanno delle correlazioni positive e significative con tutte le fasi dell'IWB, come ipotizzato nelle nostre ipotesi (H6; H7), così come la proattività (H4), che evidenzia però una correlazione più forte con la fase di generazione dell'idea ($r = .233**$), come da noi ipotizzato in precedenza. Le due sottodimensioni della coscienziosità, perseveranza e scrupolosità hanno come da letteratura un rapporto negativo tra di loro ($r = -.062$) e diametralmente opposto anche per quanto riguarda tutte le variabili (H3). La perseveranza ha un correlazione negativa con tutte le variabili prese in considerazione, ad eccezione dell'external ($r = .314**$) ed introjected ($r = .236**$) motivation, ed in alcuni casi anche significativa (clima per

l'iniziativa, $r = -.147^*$; opportunità di partecipazione e supporto, $r = -.211^*)^1$. La scrupolosità al contrario ha relazioni positive e significative con tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro.

A causa dell'esigua dimensione del nostro campione, non abbiamo potuto effettuare analisi fattoriali confermative per quelle variabili sulle quali è stata effettuata l'analisi fattoriale esplorativa, di conseguenza abbiamo proceduto con la fase successiva dell'analisi dei dati, che è consistita nella realizzazione di una regressione gerarchica con mediazione atta alla verifica delle nostre ipotesi, per ognuna delle fasi dell'IWB.

3.9 GENERAZIONE DELLE IDEE

Prima di effettuare la regressione gerarchica, abbiamo realizzato una regressione multipla nella quale la variabile dipendente era il clima per l'iniziativa, ossia la nostra variabile di mediazione. In un secondo momento abbiamo effettuato una regressione gerarchica dove sono state inserite tutte le variabili presenti nel questionario (proattività, scrupolosità e perseveranza, motivazione autonoma, motivazione introjected, motivazione external, supporto organizzativo percepito, supporto ed opportunità di partecipazione, supporto per l'innovazione), ad eccezione del clima per l'iniziativa, utilizzata come variabile di mediazione appunto, in relazione alla fase del comportamento innovativo al lavoro, generazione delle idee. In un secondo momento è stata inserita anche la variabile del clima per l'iniziativa, per dimostrare la presenza effettiva di mediazione all'interno del disegno di ricerca.

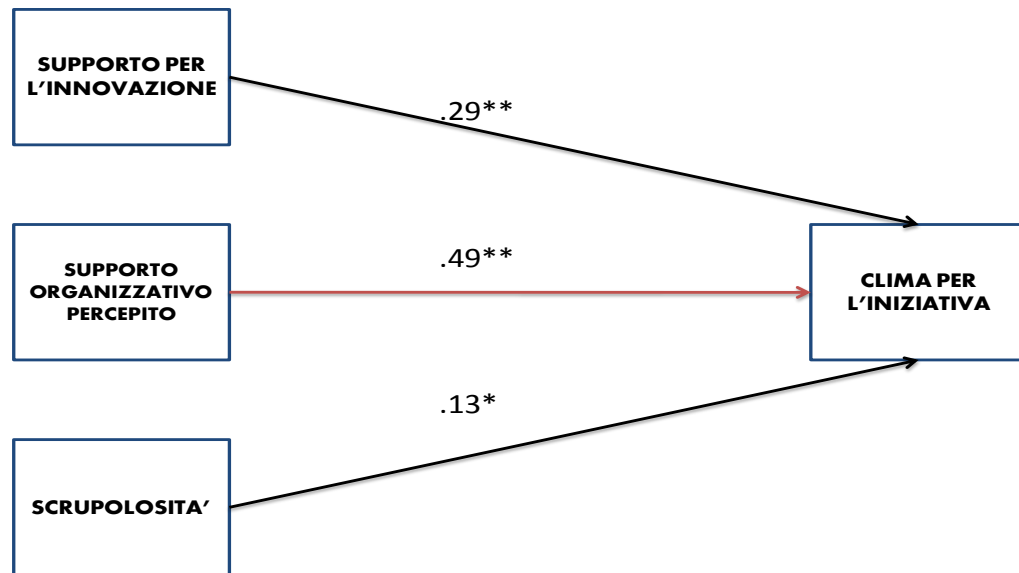
1 *= la correlazione è significativa per $p < .05$ (2 code)
 **= la correlazione è significativa per $p < .01$ (2 code)

Tabella 8. Regressione per il clima per l'iniziativa

VD	VI	B	SEB	β	p
Clima per l'iniziativa	Supporto per l'innovazione	.380	.100	.295	.000
	Supporto organizzativo percepito	.424	.066	.488	.000
	Supporto ed opportunità di partecipazione	-.170	.121	-.100	.163
	External motivation	-.075	.065	-.070	.246
	Introjected motivation	-.003	.053	-.003	.955
	Motivazione autonoma	.093	.058	.092	.111
	Proattività	.016	.074	.013	.828
	Perseveranza	-.147	.121	-.072	.226
	Scrupolosità	.300	.143	.130	.037
R ² adjusted = .502; F = 21.468; p < .001					

Nella tabella 8, possiamo notare come sono differenti le variabili indipendenti significative in rapporto alla variabile dipendente del clima per l'iniziativa, ossia due variabili del supporto (Supporto organizzativo percepito; $p < .001$; Supporto per l'innovazione; $p < .001$), ed un fattore della coscienziosità, la scrupolosità (Scrupolosità; $p .037$), mentre la motivazione autonoma, non risulta essere significativa. Questi dati sono importanti ai fini della verifica di un effettivo processo di mediazione, poiché uno degli assunti di base è quello per il quale la variabile mediata, abbia un rapporto significativo con la variabile di mediazione.

Grafico 3. Rapporto tra antecedenti e clima per l'iniziativa



* $p < .05$

** $p < .001$

Nel grafico 3 abbiamo riportato le variabili con un rapporto significativo nei confronti del clima per l'iniziativa ed evidenziato con una freccia rossa la variabile del supporto organizzativo percepito, che è risultata essere quella con il rapporto più forte.

Effettuata questa regressione, abbiamo eseguito la seconda regressione gerarchica, per evidenziare il reale rapporto tra le variabili antecedenti, la variabile di mediazione e la fase di generazione delle idee.

Tabella 9. **Regressione per la generazione delle idee**

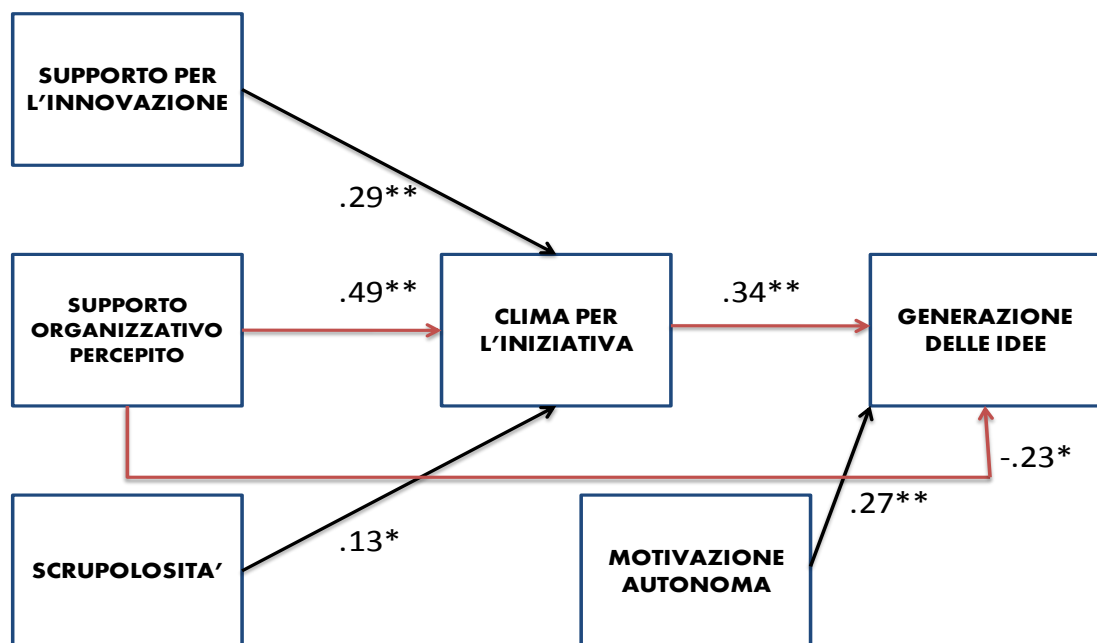
VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Supporto per l'innovazione	.033	.154	.022	.831
	Supporto organizzativo percepito	-.066	.102	-.066	.515
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.179	.187	.090	.338
	External motivation	.042	.099	.034	.673
	Introjected motivazion	.013	.013	.012	.879
	Motivazione autonoma	.351	.089	.298	.000
	Proattività	.130	.114	.093	.257
	Perseveranza	.002	.186	.001	.991
	Scrupolosità	.319	.221	.118	.150
	R ² adjusted = .138; F = 4.250; p < .001				
2. Generazione delle idee	Supporto per l'innovazione	-.117	.155	-.078	.452
	Supporto organizzativo percepito	-.234	.110	-.231	.035
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.254	.182	.127	.166
	External motivation	.072	.097	.058	.458
	Introjected motivational	.011	.079	.011	.892
	Motivazione autonoma	.316	.087	.268	.000
	Proattività	.128	.111	.091	.250
	Perseveranza	.066	.181	.028	.714
	Scrupolosità	.187	.217	.069	.391
	Clima per l'iniziativa	.395	.113	.338	.001
R ² adjusted = .191; F = 12.168; p .001					

Nella tabella 9, possiamo notare come nel primo modello in cui sono presenti solamente le variabili antecedenti, in relazione alla fase di generazione delle idee, l'unico fattore significativo è la motivazione autonoma. Nel secondo modello invece dopo l'inserimento della variabile di mediazione, clima per l'iniziativa, anche il supporto organizzativo percepito diviene significativa

(prima $p = .515$; dopo $p = .035$), insieme alla motivazione di tipo autonomo; inoltre la varianza totale spiegata dal modello in questione, passa dal 14% circa ($R^2 \text{ adj.} = .138$), al 19% ($R^2 \text{ adj.} = .191$).

Nel grafico 4 abbiamo riportato quindi tutte le relazioni significative tra le variabili antecedenti, la variabile di mediazione e la variabile indipendente, in rosso abbiamo riportato le relazioni che effettivamente hanno riscontrato una mediazione del clima per l'iniziativa, a seguito della verifica con il test di Sobel.

Grafico 4. **Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e generazione delle idee**



* $p < .05$

** $p < .001$

Il fatto che il supporto organizzativo percepito e la motivazione autonoma abbiano un rapporto significativo con la generazione delle idee a seguito dell'inserimento della variabile di mediazione non ci dimostra che vi sia realmente una mediazione della stessa, per confermare ciò, dobbiamo procedere con il test di Sobel alla verifica dell'effettiva mediazione. Il test di Sobel per il supporto organizzativo percepito risulta essere significativo (Sobel test = -2.019; $p = .043$), mentre per la motivazione autonoma non risulta essere tale (Sobel test = 1.467; $p = .142$). il risultato della

motivazione era evidente ancor prima di effettuare il test di Sobel, poiché la motivazione autonoma non aveva un rapporto significativo con il clima per l'iniziativa.

Quello che risulta essere interessante non è solo il fatto che la nostra ipotesi circa la mediazione del clima all'interno della nostra ricerca è stata per il momento confermata, anche se solamente per una variabile antecedente (H7), ma soprattutto il fatto che il supporto organizzativo percepito ha un rapporto significativo negativo con la generazione delle idee, non confermando la nostra ipotesi circa la presenza di una relazione positiva (H5).

3.10 PROMOZIONE DELLE IDEE

La stessa procedura è stata effettuata per la fase della promozione delle idee. Naturalmente la tabella con le regressioni riguardanti il rapporto che intercorre tra gli antecedenti del comportamento innovativo al lavoro e la variabile di mediazione, non è necessario venga nuovamente riportata, poiché il rapporto tra le variabili è sempre valido, quello che cambia è il rapporto che intercorre tra le stesse e la fase della promozione delle idee, come è emerso dalla tabella delle regressioni qui di seguito.

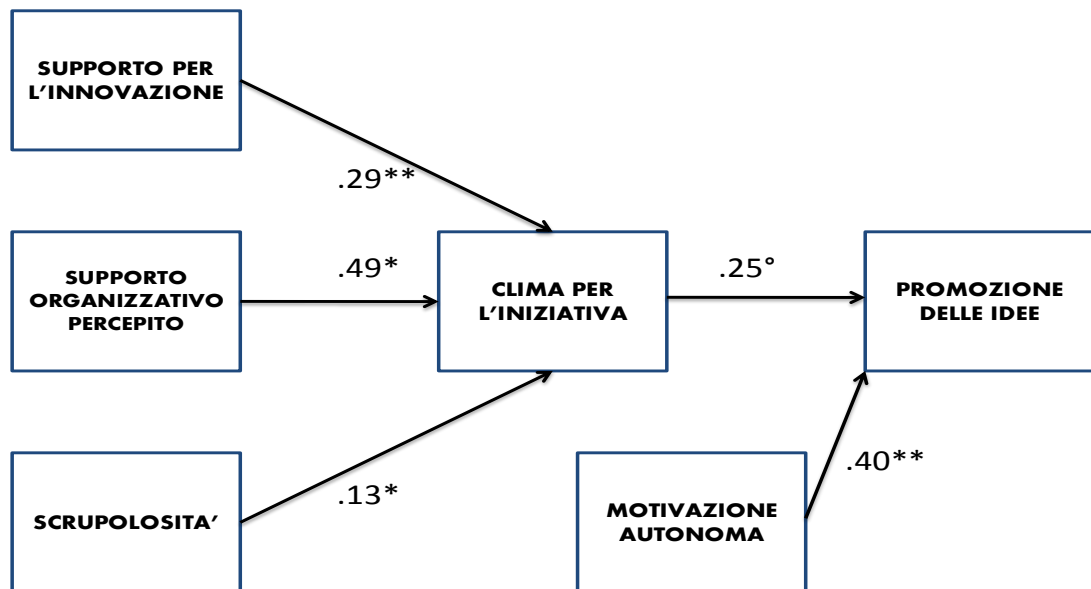
Tabella 10. **Regressione per la promozione delle idee**

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Promozione delle idee	Supporto per l'innovazione	-.053	.146	-.035	.719
	Supporto organizzativo percepito	.111	.097	.110	.253
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.122	.178	.061	.495
	External motivation	.137	.095	.110	.149
	Introjected motivazion	-.046	.078	-.045	.559
	Motivazione autonoma	.505	.085	.427	.000
	Proattività	.073	.109	.052	.501
	Perseveranza	-.095	.177	-.040	.593
	Scrupolosità	-.015	.211	-.006	.943
	R ² adjusted = .223; F = 6.802; p < .001				
2. Promozione delle idee	Supporto per l'innovazione	-.164	.150	-.109	.276
	Supporto organizzativo percepito	-.013	.106	-.012	.905
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.177	.176	.088	.316
	External motivation	.159	.093	.128	.090
	Introjected motivational	-.047	.077	-.046	.542
	Motivazione autonoma	.478	.084	.404	.000
	Proattività	.072	.107	.051	.503
	Perseveranza	-.047	.175	-.020	.788
	Scrupolosità	-.113	.210	-.042	.591
	Clima per l'iniziativa	.293	.110	.250	.008
R ² adjusted = .250; F = 7.147; p .008					

Dalla tabella si nota nel primo modello, ossia senza l'intervento della variabile di mediazione, una relazione significativa della sola variabile della motivazione autonoma, variabile che mantiene la propria significatività anche dopo l'intervento del clima per l'iniziativa. Questo rapporto rappresenta la prima differenza sostanziale tra la fase di generazione e quella di promozione dell'idea innovatrice poiché le variabili che assumono un ruolo importante in relazione al clima ed

alla fase di promozione delle idee, si riducono ad una ed inoltre non è neanche significativa per quanto riguarda il rapporto che le lega (Sobel test = 1.543; p .123), ossia non vi è mediazione. Di contro la varianza spiegata dal modello è del 25% (R^2 adj. = .250; p .008).

Grafico 5. Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e promozione delle idee



° $p < .01$
 * $p < .05$
 ** $p < .001$

Grazie al grafico 5 è ancora più chiaro come le ipotesi riguardanti il ruolo della motivazione, siano entrambe non verificate, in quanto la motivazione che doveva essere in relazione con la sola generazione delle idee, risulta essere in relazione anche con la promozione delle idee (H1), mentre le altre due forme di motivazione maggiormente controllate, non risultano essere significative e di conseguenza anche la seconda ipotesi (H2) risulta non confermata. Naturalmente il fatto che la motivazione autonoma sia in relazione anche con la fase di promozione delle idee, non rappresenta un dato nuovo o non attendibile, poiché differenti ricerche hanno evidenziato come questo tipo di motivazione sia in relazione con tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro (Battistelli, 2007, 2008).

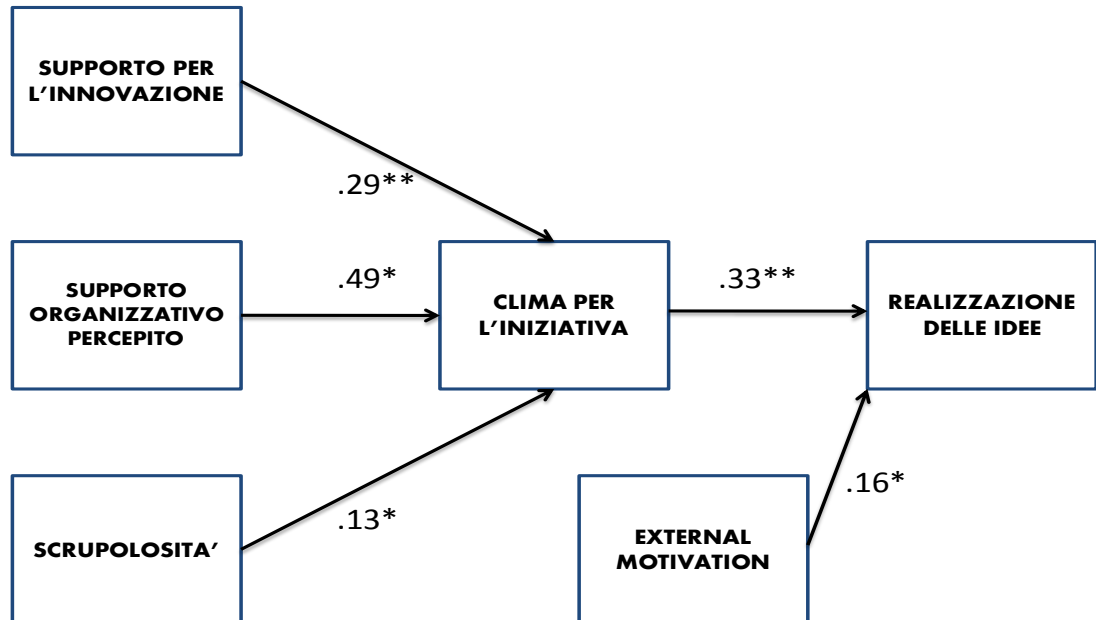
3.11 REALIZZAZIONE DELLE IDEE

Per quanto riguarda la fase di realizzazione delle idee, lo stesso procedimento statistico fino ad adesso utilizzato, ha prodotto invece dei risultati ancora differenti da quelli delle precedenti fasi del comportamento innovativo al lavoro. Nello specifico come evidenziato nella tabella 11, possiamo notare come non vi sia mai un rapporto significativo tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente, fatta eccezione per la motivazione di tipo external, ma solamente nel momento in cui vi è l'intervento della variabile mediatrice del clima, che comunque non rappresenta una variabile di mediazione significativa (Sobel test = -1.005; p .314).

Tabella 11. **Regressione per la realizzazione delle idee**

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Realizzazione delle idee	Supporto per l'innovazione	.226	.159	.145	.157
	Supporto organizzativo percepito	.082	.105	.078	.439
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.269	.193	.130	.165
	External motivation	.174	.102	.135	.091
	Introjected motivazion	-.092	.085	-.086	.281
	Motivazione autonoma	.160	.092	.131	.083
	Proattività	.152	.118	.105	.198
	Perseveranza	-.027	.192	-.011	.886
	Scrupolosità	-.011	.228	-.004	.961
	R ² adjusted = .145; F = 4.431; p < .001				
2. Realizzazione delle idee	Supporto per l'innovazione	.074	.160	.048	.643
	Supporto organizzativo percepito	-.087	.113	-.083	.442
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.344	.189	.167	.070
	External motivation	.205	.100	.159	.042
	Introjected motivational	-.093	.082	-.088	.258
	Motivazione autonoma	.124	.090	.102	.170
	Proattività	.150	.115	.103	.192
	Perseveranza	.038	.187	.015	.841
	Scrupolosità	-.145	.225	-.052	.520
Clima per l'iniziativa		.399	.117	.329	.001
R ² adjusted = .194; F = 11.605; p .001					

Grafico 6. Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e realizzazione delle idee



* $p < .05$

** $p < .001$

Il fatto che l'external motivation abbia una relazione positiva con la fase della realizzazione delle idee, avvalora la nostra ipotesi circa il ruolo di una motivazione di tipo maggiormente controllata, per realizzare processi efficaci di implementazione delle idee innovative (H2). Anche in questa occasione però, il dato più importante che emerge riguarda la totale assenza di relazione nei riguardi degli antecedenti presi in considerazione ad eccezione di quelli di tipo motivazionale; inoltre la varianza spiegata è circa il 20% ($R^2 \text{ adj.} = .194$; $p .001$).

CAPITOLO 4

4.1 SECONDA SOMMINISTRAZIONE

La seconda somministrazione avvenuta all'incirca un anno dopo la prima, è rivolta solamente alle persone che hanno risposto al primo questionario, ha visto alcune differenze inerenti soprattutto le variabili prese in considerazione. Nello specifico abbiamo deciso di eliminare tutte le variabili interessate all'esplorazione delle caratteristiche di personalità, poiché le stesse sono ritenute essere piuttosto stabili nel tempo. Ma per alcune variabili eliminate ne è stata aggiunta un'altra, per l'esattezza è stata inserita la variabile del Commitment Affettivo al Cambiamento (Affective Commitment to Change).

Diversi ricercatori hanno dimostrato che il commitment affettivo è legato al supporto organizzativo percepito (Eisenberger et al., 1990; Settoon, Liden & Bennett, 1996; Rhoades, Eisenberger & Armel, 2001, Shore & Tetrick, 1991). Lo stesso si può dire per quanto riguarda il ruolo del commitment nel sostenere i processi di innovazione (Armenakis, Harris & Field, 1999; Coetsee, 1999, Conner 1992, Conner & Patterson, 1982; Klein & Sorra, 1996). La definizione che noi riteniamo sia più pertinente circa il ruolo del commitment nei processi di innovazione, è di Conner (1992), per il quale l'impegno per l'innovazione è la colla che fornisce il legame vitale tra le persone e il cambiamento degli obiettivi. La teoria del commitment organizzativo, strutturata nelle sue tre componenti da Meyer e Allen (1990, 1991), è stata descritta nella parte teorica di questa ricerca, e sempre in quella, si è affermato che il costrutto è applicabile a diversi ambiti della ricerca nelle organizzazioni.

Meyer & Herscovitch (2001), hanno sostenuto che il commitment, in generale, può essere definito come uno stato psicologico, o mind-set, che aumenta la probabilità che un lavoratore rimanga all'interno dell'organizzazione. Quindi interpretando questa affermazione nel contesto specifico della nostra ricerca sul comportamento innovativo al lavoro, possiamo affermare che il commitment al cambiamento è una forza che lega un individuo ad un corso di azioni ritenute necessarie per l'attuazione del cambiamento (Meyer & Herscovitch, 2001). Questa forza avrà caratteristiche diverse associate al processo di innovazione, quindi se l'individuo sarà coinvolto nel sostenere questo processo perché crede a questo progetto, siamo di fronte all'Affective Commitment, se la valutazione viene effettuata esclusivamente sulla base degli aspetti relativi ai costi delle misure necessarie da intraprendere, siamo in presenza del Continuance Commitment, e se l'impegno è caratterizzato da un senso di obbligo nel fornire il supporto dovuto per il processo di innovazione, allora sarà un caso di Normative Commitment.

La componente più importante all'interno della nostra ricerca è sicuramente il commitment affettivo. La scelta è stata dettata dalla particolare relazione che intercorre tra i processi di innovazione ed il commitment affettivo (Meyer & Herscovitch, 2002); inoltre l'affective commitment rappresenta il fattore maggiormente studiato in letteratura, creando la possibilità di un confronto migliore e più completo tra ricercatori provenienti da diversi paesi in diversi settori.

4.2 IPOTESI

Le ipotesi di ricerca al fine di avere la possibilità di effettuare dei confronti longitudinali dei risultati, sono le medesime della prima somministrazione, fatta eccezione per il numero delle variabili che è diminuito come sopra descritto. Di conseguenza potremmo riassumerle tutte in due macro-ipotesi:

H1 le variabili prese in considerazione sono variabili antecedenti di tutte le differenti fasi del comportamenti innovativo al lavoro.

H2 il clima per l'iniziativa è una variabile di mediazione tra le variabili antecedenti e le fasi del comportamento innovativo al lavoro.

4.3 RISULTATI

Il campione della seconda somministrazione, simile a quello della precedente, risulta composto da 107 soggetti, ossia il 56,3% dei 190 che hanno partecipato alla prima somministrazione. L'età media è di 40,5 anni (range 23-63 anni), il genere maschile è il 42,6%, quello femminile è il 57,4%, il 25,6% ha un diploma di scuola inferiore, l'8% un diploma di scuola professionale, il 43,7% un diploma di scuola superiore, il 19,8% un diploma di laurea, il 3,9% una specializzazione post laurea. Inoltre il 18,6% è operaio specializzato, il 17,9% impiegato amministrativo, 15,3% è operaio generico, l'8,9% è un tecnico, ed il rimanente 39,3% non si identifica in nessuna di queste categorie. Lavora in media nella stessa categoria da 95,6 mesi (range 1-337 mesi), impiegato nella stessa funzione da 81 mesi (range 3-360 mesi).

Per una puntuale verifica delle nostre ipotesi di ricerca, dobbiamo innanzitutto verificare la validità della nuova variabile inserita nel questionario, ossia il commitment affettivo ed in seguito descrivere i nuovi valori assunti dalle stesse variabili della prima somministrazione.

La misura dell'Affective Commitment to Change (ACC; Meyer & Herscovitch, 2001) è composta di 6 items misurati con scala Likert a 7 intervalli di risposta (1 = per niente, 7 = completamente) e basata sulla misura di Meyer & Allen (1991) relativa all'affective organizational

commitment. Un esempio è: “io credo nel valore di questo cambiamento”. Abbiamo effettuato l'EFA con la modalità Maximum Likelihood ed estrazione di un solo fattore come definito da letteratura, ma se la sfericità è risultata essere significativa ($p < .001$), lo stesso non si può dire per il valore KMO (.66); inoltre la saturazione dei singoli items rispetto il fattore latente, mostra la metà degli items avere un valore inferiore la limite di .30 considerato essere accettabile (Barbaranelli, 2006).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,661
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	267,092
	df	15
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
ACC1	,887
ACC2	,989
ACC3	,270
ACC4	,577
ACC5	,244
ACC6	,196

Extraction Method: Maximum Likelihood.

- a. Attempted to extract 1 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=.005).
Extraction was terminated.

Questi tre items sono differenti dagli altri, poiché hanno una direzione opposta a quella del costrutto, ossia sono inversi, ma nonostante le dovute accortezze a livello di interpretazione statistica, probabilmente siamo di fronte ad una errata interpretazione da parte dei soggetti che hanno risposto al questionario. A questo punto sembra superfluo ed anche controproducente eliminare i tre items ed effettuare una nuova analisi fattoriale, soprattutto a causa della numerosità degli items, che sono solo sei ed anche perché in generale la letteratura non ha evidenziato questo tipo di problematica. Di conseguenza si è optato per l'eliminazione totale della dimensione in questione e di continuare con la verifica delle altre misure.

Per il comportamento innovativo al lavoro, siccome, come abbiamo precedentemente specificato, è in una fase di validazione ed abbiamo anche già effettuato una CFA risultata essere significativa, ci limiteremo in questa parte al controllo dell'affidabilità della misura, riportando i

valori dell'Alpha di Cronbach, che sono risultati essere tutti buoni: generazione delle idee $\alpha = .86$, promozione delle idee $\alpha = .83$, realizzazione delle idee $\alpha = .89$.

Per le altre variabili prese in considerazione invece procederemo come in precedenza, effettuando una EFA, naturalmente con le stesse modalità. La prima variabile presa in considerazione è stata quella del supporto organizzativo percepito, che ha valori ottimi in tutti gli indici presi in considerazione: KMO = .83, sfericità $p < .001$, affidabilità $\alpha = .92$

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	433,481
	df	15
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
POS1	,609
POS2	,608
POS3	,750
POS4	,797
POS5	,887
POS6	,937

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

La seconda misura presa è quella del supporto per l'innovazione, che ha dimostrato le stesse problematiche anche se su un numero minore di items della prima somministrazione. KMO = .81, sfericità $p < .001$, $\alpha = .86$.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	901,938
	df	120
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,842
SPI2	,884
SPI3	,695
SPI4	,163
SPI5	,350
SPI6	,586
SPI7	,349
SPI8	,300
SPI9	,312
SPI10	,600
SPI11	,617
SPI12	,046
SPI13	,394
SPI14	,771
SPI15	,473
SPI16	,538

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Di conseguenza seguendo la stessa procedura della precedente analisi, abbiamo rimosso gli items con la saturazione più bassa, ed abbiamo effettuato nuovamente l'EFA, ottenendo sostanzialmente gli stessi indici. $KMO = .81$, sfericità $p < .001$, $\alpha = .86$.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	795,455
	df	91
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,842
SPI2	,886
SPI3	,693
SPI5	,336
SPI6	,592
SPI7	,337
SPI8	,288
SPI9	,303
SPI10	,603
SPI11	,618
SPI13	,387
SPI14	,773
SPI15	,478
SPI16	,541

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Come evidenziato dalla nuova matrice fattoriale, l'eliminazione di due items ha portato all'emergere di problemi con un altro item, e la sua relativa bassa saturazione. Abbiamo effettuato nuovamente un'EFA, eliminando l'item in questione.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	708,483
	df	78
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,844
SPI2	,889
SPI3	,689
SPI5	,316
SPI6	,593
SPI7	,320
SPI9	,285
SPI10	,604
SPI11	,618
SPI13	,372
SPI14	,776
SPI15	,486
SPI16	,548

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

In questa occasione addirittura, non solo abbiamo un altro item che satura in maniera marginale, ma anche gli indici del fattore risultano peggiorati, anche se di pochissimo ($KMO = .80$; $\alpha = .85$). perseverando nella nostra analisi, abbiamo eliminato nuovamente l'item in questione ed effettuato nuovamente l'EFA.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	653,049
	df	66
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SPI1	,843
SPI2	,889
SPI3	,687
SPI5	,300
SPI6	,594
SPI7	,304
SPI10	,604
SPI11	,621
SPI13	,361
SPI14	,780
SPI15	,494
SPI16	,555

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Finalmente abbiamo ottenuto un unico fattore nel quale tutti gli item hanno una saturazione di almeno .30, ed indici inerenti il fattore del tutto simili alle precedenti analisi fattoriali esplorative ($KMO = .80$; $\alpha = .85$). Bisogna sottolineare come il supporto per l'innovazione, risulta essere composto da un numero di items maggiore dell'analogo fattore della prima somministrazione, aspetto questo da tenere in considerazione per le analisi future della ricerca.

L'ultima variabile che misura il supporto e nello specifico il supporto e l'opportunità di partecipazione, e anch'essa ha una sostanziale differenza rispetto la prima somministrazione; infatti in questa seconda somministrazione, la variabile evidenzia due items poco saturanti.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	240,003
	df	21
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SSCP1	,585
SSCP2	,640
SSCP3	,138
SSCP4	,022
SSCP5	,715
SSCP6	,813
SSCP7	,718

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 9 iterations required.

Gli indici che prendiamo solitamente in considerazione, risultano essere anche non molto buoni, $KMO = .65$, $\alpha = .70$, per questo motivo abbiamo proceduto ad eliminare i due items con bassa saturazione, ed abbiamo eseguito nuovamente l'EFA.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,655
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	230,158
	df	10
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
SSCP1	,595
SSCP2	,659
SSCP5	,711
SSCP6	,794
SSCP7	,712

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 10 iterations required.

In questa nuova analisi fattoriale esplorativa, possiamo vedere come il valore dell'indice KMO, sia rimasto basso ($.65$), mentre l'affidabilità della misura è migliorata notevolmente $\alpha = .82$. Quindi nella seconda somministrazione dovremmo utilizzare una misura del supporto ed opportunità di partecipazione differente dalla prima somministrazione.

Risultato che non rileviamo invece per quanto riguarda la Self-determination theory, poiché ad una prima analisi fattoriale esplorativa i valori della saturazione dei differenti items rispetto i fattori latenti , sono molto simili.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1126,418
	df	190
	Sig.	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
MOText1			,445
MOTintr1		,736	
MOTint1	,710	,322	
MOTiden1	,818		
MOTint2	,847		
MOTintr2		,723	
MOTiden2	,592		,403
MOTintr3		,710	
MOText2			,564
MOTiden3	,822		
MOTiden4	,481	,340	,442
MOTintr4	,397	,515	
MOTintr5		,649	
MOTiden5	,354	,539	
MOText3	-,451		,459
MOText4		,406	,541
MOTint3	,812		
MOText5	,356		,557
MOTint4	,604		
MOTint5	,716		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

In questa occasione però a differenza delle precedente, abbiamo effettuato direttamente una EFA, con tecnica Maximum Likelihood, per tre fattori e con rotazione Varimax con normalizzazione di Kaiser, evitando di riportare gli items con una saturazione inferiore a .30. A questo punto

abbiamo eliminato gli items ritenuti ambigui ed abbiamo effettuato nuovamente una EFA, con gli stessi criteri della precedente.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	860,834
	df	120
	Sig.	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
MOText1			,574
MOTintr1		,698	
MOTint1	,719		
MOTiden1	,814		
MOTint2	,835		
MOTintr2		,745	
MOTiden2	,618		
MOTintr3		,702	
MOText2			,644
MOTiden3	,817		
MOTintr5		,609	
MOText3			,550
MOTint3	,811		
MOText5			,511
MOTint4	,621		
MOTint5	,730		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Con questa seconda analisi fattoriale esplorativa, abbiamo ottenuto saturazioni ottimali per tutti i tre fattori presi in considerazione, anche se di contro possiamo notare delle leggere flessioni nei riguardi degli indici di riferimento delle nostre analisi (KMO a 20 items = .81, KMO a 16 items = .81), infine abbiamo calcolato l'Alpha di Cronbach per i tre fattori estratti, external motivation α = .67, introjected motivation α = .80, motivazione autonoma α = .91. L'unico fattore che presenta un valore dell'Alpha solo sufficiente, è l'External Motivation, che comunque possiamo accettare per continuare con le nostre analisi.

L'ultima variabile presa in considerazione è la variabile di mediazione, ossia il clima per l'iniziativa. Come per le altre variabili precedenti abbiamo effettuato una EFA, con metodo Maximum Likelihood ed estrazione di un fattore.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	443,638
	df	21
	Sig.	,000

Factor Matrix^a

	Factor
	1
CLIN1	,587
CLIN2	,719
CLIN3	,728
CLIN4	,918
CLIN5	,915
CLIN6	,556
CLIN7	,699

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Tutti gli indici sono buoni, KMO = .84, sfericità $p < .001$, $\alpha = .89$, così come i valori delle saturazioni dei singoli items rispetto all'unico fattore, aspetto questo verificatosi anche nella prima somministrazione.

Proseguendo con questo ordine cronologico, prima di passare in rassegna le diverse regressioni multiple, riportiamo la tabella con le correlazioni tra tutti i fattori delle variabili prese in esame.

Tabella 12. Media, Deviazione standard, Correlazione, Alpha di Cronbach

VARIABILI	MEDIA	D.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IWBGGEN	4.42	1.26	(.86)									
IWBPRO	4.55	1.33	.645**	(.83)								
IWBREA	4.64	1.34	.551**	.776**	(.89)							
MOTEX	2.68	1.01	-.062	-.055	-.179	(.66)						
MOTINTRO	2.98	1.39	.135	.179	.277**	.156	(.81)					
MOTA	4.66	1.13	.524**	.515**	.463**	-.107	.236*	(.91)				
CLIN	4.91	1.12	.241*	.344**	.329**	-.024	.218*	.425**	(.89)			
POS	4.61	1.31	.280**	.408**	.449**	.011	.373**	.379**	.615**	(.92)		
SPI	4.70	.88	.279**	.459**	.359**	.072	.156	.455**	.622**	.689**	(.88)	
SSCP	3.51	.77	.279**	.316**	.408**	.027	.252**	.375**	.497**	.532**	.478**	(.84)

*= la correlazione è significativa per $p < .05$ (2 code)

**= la correlazione è significativa per $p < .01$ (2 code)

La tabella mostra una correlazione positiva tra tutte le variabili ed il clima per l'iniziativa, ad eccezione dell'external motivation, che non ha correlazioni significative con alcuna variabile, e spesso è in rapporto negativo con queste. Lo stesso comportamento del clima è riscontrabile nella variabile del supporto organizzativo percepito e della variabile supporto ed opportunità di partecipazione, così come la fase di realizzazione dell'idea innovatrice e della motivazione autonoma. Questi risultati sono differenti da quelli emersi dalla precedente tabella delle correlazioni nella prima somministrazione, bisognerà dimostrare adesso quanto questo inciderà sui rapporti all'interno del nostro disegno di ricerca.

4.4 GENERAZIONE DELLE IDEE

Come per l'analisi dei dati della precedente somministrazione abbiamo effettuato differenti regressioni, per dimostrare un effetto di mediazione da parte del clima per l'iniziativa riguardo tutte le variabili antecedenti e le differenti fasi del comportamento innovativo al lavoro.

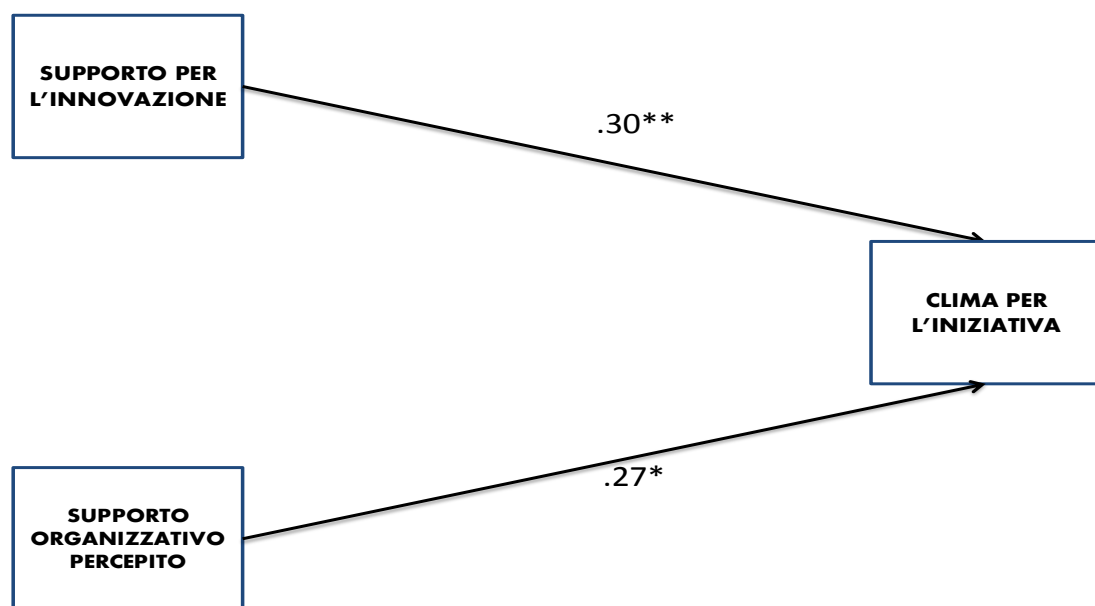
Tabella 13. Regressione per il clima per l'iniziativa

VD	VI	B	SEB	β	p
Clima per l'iniziativa	Supporto per l'innovazione	.384	.138	.298	.006
	Supporto organizzativo percepito	.232	.095	.271	.017
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.245	.128	.169	.057
	External motivation	-.038	.082	-.034	.646
	Introjected motivation	.010	.065	.013	.873
	Motivazione autonoma	.120	.083	.122	.153

R^2 adjusted = .463; $F = 16.111$; $p < .001$

Nella tabella 13 possiamo esaminare la prima regressione riguardante il rapporto che intercorre tra le variabili considerate antecedenti, e la variabile del clima per l'iniziativa, considerata di mediazione. Possiamo notare come la variabile antecedenti che hanno un rapporto significativo con la variabile di mediazione sono due e sono tutte inerenti il supporto, ossia il supporto per l'innovazione (p .006) ed il supporto organizzativo percepito (p .017).

Grafico 7. Rapporto tra antecedenti e clima per l'iniziativa



* $p < .05$
** $p < .01$

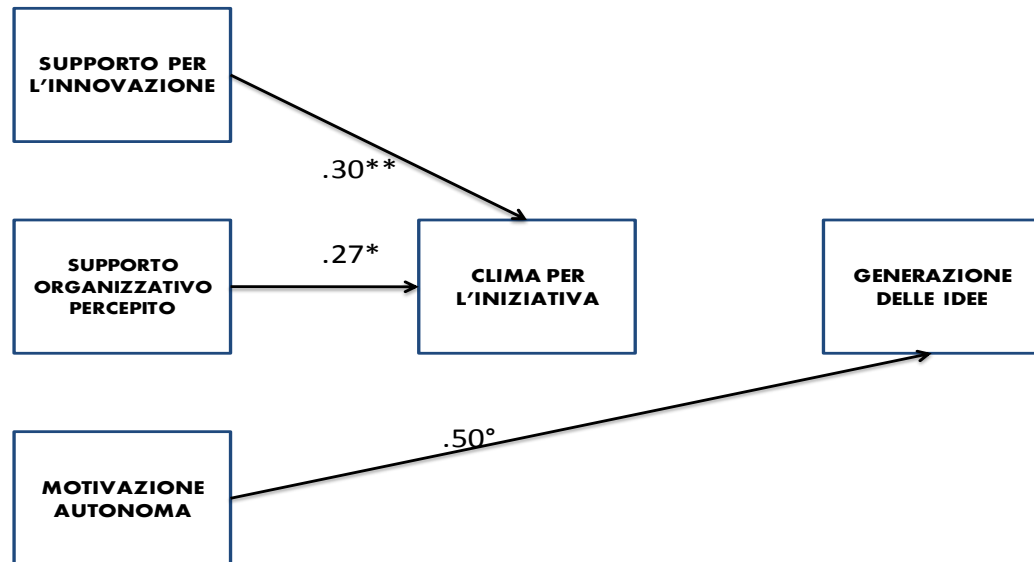
Subito dopo abbiamo effettuato la regressione gerarchica, ottenendo risultati molto interessanti, dal punto di vista della verifica delle nostre ipotesi.

Tabella 14. **Regressione per la generazione delle idee**

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Supporto per l'innovazione	-.060	.184	-.041	.745
	Supporto organizzativo percepito	.089	.127	.092	.484
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.127	.170	.078	.455
	External motivation	.001	.109	.001	.995
	Introjected motivazion	-.018	.087	-.020	.836
	Motivazione autonoma	.543	.111	.490	.000
	R ² adjusted = .252; F = 6.903; p < .001				
2. Generazione delle idee	Supporto per l'innovazione	-.037	.192	-.025	.849
	Supporto organizzativo percepito	.103	.131	.107	.434
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.142	.174	.087	.415
	External motivation	-.002	.109	-.001	.988
	Introjected motivational	-.017	.087	-.019	.842
	Motivazione autonoma	.551	.113	.496	.000
	Clima per l'iniziativa	-.061	.134	-.054	.653
R ² adjusted = .246; F = .203; p .653					

La tabella 14, con i risultati della regressione gerarchica, evidenzia i rapporti che intercorrono tra le variabili antecedenti e la fase di generazione dell'idea prima, il ruolo del clima per l'iniziativa poi. In questa regressione, l'unica variabile antecedente che dimostra avere un rapporto significativo con la fase di generazione dell'idea è quella della motivazione autonoma ($p < .001$). Ma non essendo significativo il precedente rapporto tra la motivazione autonoma ed il clima possiamo affermare che non siamo in presenza di un processo di mediazione significativo.

Grafico 8. Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e generazione delle idee



* $p < .05$

** $p < .01$

° $p < .001$

L'aspetto che invece risulta essere interessante riguarda il ruolo della variabile clima per l'iniziativa, che statisticamente non apporta nessun vantaggio all'interno del rapporto tra gli antecedenti e la generazione delle idee. Questo aspetto è evidente negli indici generali del modello preso in esame. Se nel primo blocco della regressione, la varianza spiegata è del 25% (R^2 adj. = .252; $p < .001$), nel secondo con l'ingresso del clima per l'iniziativa, la varianza rimane all'incirca la stessa, ma il modello perde di significatività (R^2 adj. = .246; $p .653$), il che vuol dire che questa variabile non aggiunge niente all'economia globale dell'interazione. Al contrario la varianza spiegata nel modello, ossia 25% circa è un valore importante perché superiore rispetto alla precedente somministrazione, che era circa 19%, nonostante il maggior numero di variabili prese in considerazione, rilevando un sostanziale miglioramento nei valori assoluti riguardo l'influenza degli antecedenti rispetto alla fase di generazione delle idee.

4.5 PROMOZIONE DELLE IDEE

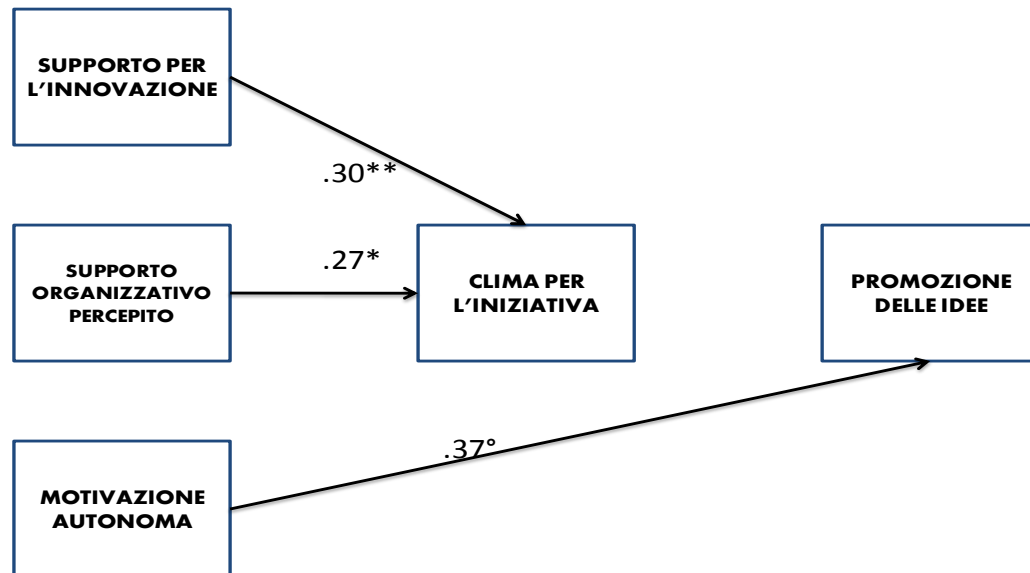
Per quanto riguarda lo stesso tipo di analisi nei confronti questa volta della promozione delle idee innovatrici, possiamo evidenziare analogie con i risultati delle precedenti regressioni.

Tabella 15. **Regressione per la promozione delle idee**

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Promozione delle idee	Supporto per l'innovazione	.320	.189	.210	.093
	Supporto organizzativo percepito	.111	.130	.109	.394
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.030	.175	.017	.866
	External motivation	-.048	.113	-.037	.669
	Introjected motivazion	.021	.089	.022	.813
	Motivazione autonoma	.427	.114	.363	.000
	R ² adjusted = .339; F = 8.380; p < .001				
2. Promozione delle idee	Supporto per l'innovazione	.341	.197	.223	.088
	Supporto organizzativo percepito	.123	.134	.121	.362
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.042	.178	.024	.816
	External motivation	-.051	.113	-.038	.656
	Introjected motivational	.021	.089	.022	.811
	Motivazione autonoma	.433	.116	.368	.000
	Clima per l'iniziativa	-.051	.138	-.043	.711
R ² adjusted = .340; F = .138; p .711					

L'unica variabile antecedente, che risulta avere un rapporto significativo con la fase della promozione delle idee, è la motivazione autonoma ($p < .001$), ma questo valore non è sufficiente per ottenere una mediazione significativa per mezzo del clima per l'iniziativa, come affermato in precedenza, quindi come per la prima somministrazione, nel caso specifico della fase della promozione delle idee, ed anche rispetto alla generazione delle idee di questa seconda somministrazione, non possiamo affermare di essere in presenza di una mediazione significativa, anche perché nuovamente il clima per l'iniziativa non apporta miglioramenti al modello generale, che anche in questo caso risulta essere migliore, per quanto riguarda la varianza spiegata, rispetto alla prima somministrazione (seconda somministrazione $R^2 \text{ adj.} = .339$; $p < .001$; prima somministrazione $R^2 \text{ adj.} = .250$; $p .008$), con circa il 34%.

Grafico 9. Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e promozione delle idee



* $p < .05$

** $p < .01$

° $p < .001$

4.6 REALIZZAZIONE DELLE IDEE

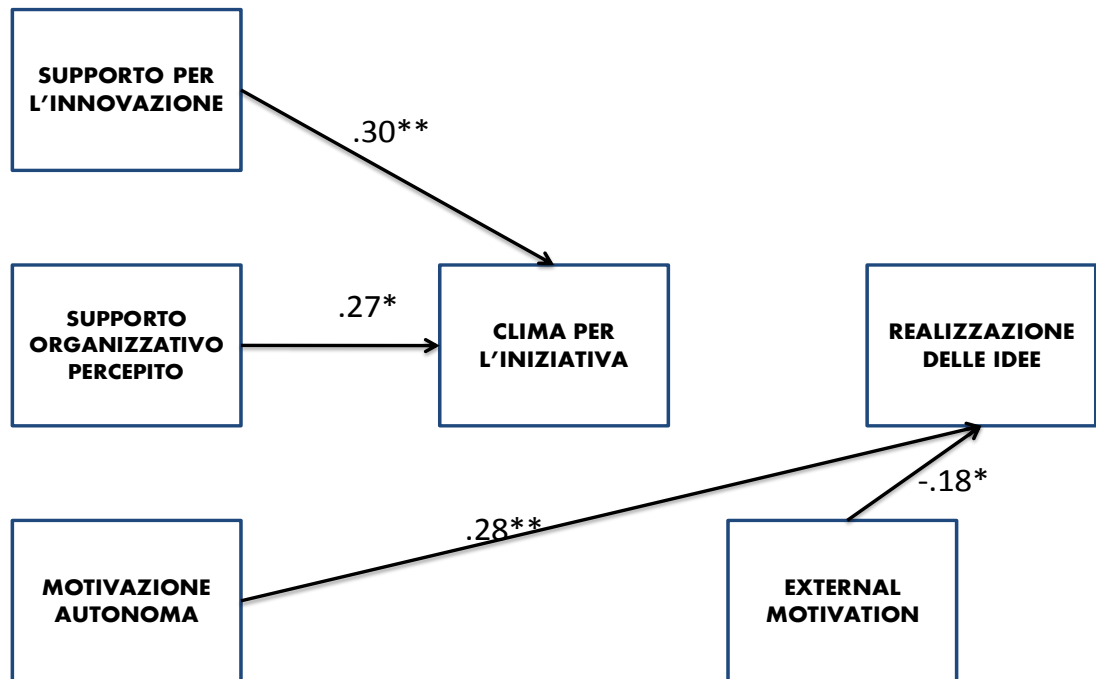
Differente risulta essere invece la relazione tra le variabili antecedenti e la fase di realizzazione delle idee, poiché, come evidenziato nella tabella delle regressioni, oltre alla sempre presente motivazione autonoma, nella fase di implementazione del processo di innovazione possiamo notare un ruolo non marginale, poiché significativo della motivazione di tipo external, che noi avevamo ipotizzato essere in relazione positiva con la fase di implementazione dell'idea innovativa, cosa che non avviene come vedremo, rafforzando l'idea che solo la motivazione autonoma possa giocare un ruolo importante come antecedente in grado di agevolare i processi di innovazione lungo tutte le sue fasi dalla generazione alla realizzazione.

Tabella 16. **Regressione per la realizzazione delle idee**

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Realizzazione delle idee	Supporto per l'innovazione	.005	.187	.003	.980
	Supporto organizzativo percepito	.218	.129	.213	.094
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.289	.173	.166	.098
	External motivation	-.232	.112	-.175	.040
	Introjected motivazion	.113	.088	.118	.202
	Motivazione autonoma	.322	.113	.272	.005
	R ² adjusted = .315; F = 8.966; p < .001				
2. Realizzazione delle idee	Supporto per l'innovazione	.034	.196	.022	.862
	Supporto organizzativo percepito	.235	.133	.230	.081
	Supporto ed opportunità di partecipazione	.307	.177	.176	.086
	External motivation	-.236	.112	-.178	.039
	Introjected motivational	.114	.089	.119	.201
	Motivazione autonoma	.330	.115	.279	.005
	Clima per l'iniziativa	-.075	.137	-.062	.586
R ² adjusted = .310; F = .298; p .586					

In questa regressione possiamo notare come non solo la motivazione autonoma (p .005) ha un rapporto significativo con la fase della realizzazione dell'idea, anche dopo l'inserimento del clima per l'iniziativa, che comunque risulta non migliorare il modello, come nelle precedenti regressioni, ma è importante sottolineare come l'external motivation sia significativa nei confronti della fase di realizzazione delle idee (p .040; p .039), con una relazione di tipo negativo. Anche in questa occasione però non è stato necessario verificare la significatività dell'effetto di mediazione, poiché non sussistono le condizioni minime. La varianza spiegata dal modello tuttavia è risultata essere alta, con una percentuale di circa il 32% (R² adj. = .315; p < .001) di gran lunga migliore di quella della prima somministrazione per la stessa fase (R² adj. = .194; p .001).

Grafico 10. Rapporto tra antecedenti, variabile di mediazione e realizzazione delle idee



* $p < .05$

** $p < .01$

4.7 ASPETTI LONGITUDINALI

Dopo aver effettuato le analisi riguardo le due somministrazioni ed aver evidenziato anche le differenze di comportamento tra i due tempi della ricerca, sempre in rapporto alle fasi del comportamento innovativo al lavoro e la variabile di mediazione del clima per l'iniziativa, il passo successivo nel processo di analisi della nostra ricerca riguarda la verifica di eventuali cambiamenti significativi da parte delle medie delle variabili prese in considerazione, nelle due somministrazioni.

Per realizzare questo tipo di analisi abbiamo utilizzato la statistica del t-test per gruppi appaiati o dipendenti. Questa tecnica, permette di confrontare la variazione delle medie di due gruppi, o come in questo caso, fasi temporalmente sequenziali di un unico gruppo, per dimostrare cambiamenti significativi a seguito di un avvenimento importante verificatosi nell'arco di tempo intercorso tra la prima e la seconda somministrazione.

Tabella 17. **t-test**

Variabili	Media T1*	Media T2*	n	Media *	S.D.	S.E. media	t	df	p (2-tailed)
SPI1-SPI2	4.12	4.57	106	-.454	1.29	.125	-3.623	105	.000
POS1-POS2	4.44	4.66	105	-.224	1.82	.177	-1.261	104	.210
CLIN1-CLIN2	4.56	4.93	106	-.370	1.61	.157	-2.346	105	.021
MOTA1-MOTA2	4.37	4.69	107	-.355	1.66	.160	-2.212	106	.029
MOTEX1-MOTEX2	2.79	2.70	107	.086	1.59	.154	.557	106	.579
MOTINTR1-MOTINTR2	2.88	3.02	107	-.137	2.17	.210	-.654	106	.515
IWBG1-IWBG2	4.24	4.45	106	-.212	1.82	.177	-1.202	105	.232
IWBP1-IWBP2	4.21	4.60	104	-.393	1.79	.175	-2.240	103	.027
IWBR1-IWBR2	4.52	4.66	104	-.141	1.96	.192	-.733	103	.465
SSCP1-SSCP2	3.45	3.53	103	.080	1.03	.101	-.789	102	.432

* Media riferita al campione di riferimento tra i due tempi (n)

Nella tabella 17 sono riportate tutte le informazioni circa le medie delle due somministrazioni. Per quanto riguarda la misura del supporto per l'innovazione e quella del supporto ed opportunità di partecipazione, poiché l'analisi fattoriale esplorativa ha evidenziato una struttura differente nelle due somministrazioni, per quanto riguarda il numero di items in grado di descrivere la dimensione, abbiamo ritenuto opportuno ai fini del confronto tra i fattori, eliminare gli items non comuni ad entrambe le somministrazioni, in questa maniera le dimensioni risultano essere rappresentate dallo stesso numero di items.

La prima importante evidenza riguarda i valori delle differenze delle medie delle due somministrazioni che, fatta eccezione per l'external motivation (.086) ed il supporto ed opportunità di partecipazione (.080), sono tutte di segno negativo. Questo sta a significare che i valori medi delle risposte della seconda somministrazione, sono tutti risultati essere maggiori di quelli della prima somministrazione, denotando quindi un cambiamento di percezione, da parte dei soggetti, delle dimensioni oggetto di indagine, nel passaggio tra la prima e la seconda somministrazione.

Il t-test ci ha quindi permesso di accertare la significatività della differenza tra le due somministrazioni. Risulta significativa la differenza, tra il tempo 1 ed il tempo 2, nel supporto per l'innovazione ($p < .001$). Per quanto riguarda invece, il clima per l'iniziativa ($p .021$), la motivazione autonoma ($p .029$) ed infine la fase della promozione delle idee del comportamento innovativo al lavoro ($p .027$), risultano essere debolmente significative.

Volendo approfondire ed ampliare l'indagine circa il rapporto che intercorre tra le fasi del comportamento innovativo al lavoro e le variabili prese in esame, possiamo innanzitutto chiarire quali siano le variabili che effettivamente hanno un rapporto forte e quindi sono maggiormente influenti. Per fare ciò abbiamo effettuato delle regressioni multiple di tipo Stepwise, nelle quali tutte le variabili vengono considerate degli antecedenti alle diverse fasi dell'IWB, per entrambe le somministrazioni. Nelle regressioni della prima somministrazione, le variabili indipendenti inserite nei vari modelli sono state: proattività, scrupolosità, perseveranza, supporto ed opportunità di partecipazione, supporto organizzativo percepito, supporto per l'innovazione, motivazione autonoma, external motivation, introjected motivation e clima per l'iniziativa.

Tabella 18. Regressione stepwise per la Generazione delle idee al Tempo 1

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.370	.137	.132	1.26	.137	28.688	1	181	.000	2.034
2	.424	.180	.170	1.23	.043	9.374	1	180	.003	
3	.449	.201	.188	1.21	.022	4.879	1	179	.028	

1 – variabile dipendente Generazione delle idee; variabile indipendente Motivazione Autonoma (MOTA)

2 – variabile dipendente Generazione delle idee; variabili indipendenti: Motivazione Autonoma (MOTA), Clima per l'Iniziativa (CLIN)

3 – variabile dipendente Generazione delle idee; variabili indipendenti: Motivazione Autonoma (MOTA), Clima per l'Iniziativa (CLIN), Supporto Organizzativo Percepito (POS).

La tabella 18 evidenzia il ruolo forte di sole tre variabili antecedenti; infatti i tre modelli corrispondono all'ordine di estrazione delle variabili ritenute essere maggiormente significative nei confronti della variabile dipendente. La motivazione autonoma è il predittore principale per quanto riguarda la generazione delle idee (R^2 adj. = .132), con una varianza spiegata del 13%, rispetto alle altre due variabili che sono emerse e che apportano una varianza spiegata del 6% circa su di un totale del 19% (R^2 adj. = .188). Lo stesso tipo di analisi è stata svolta per le altre due fasi dell'IWB.

Tabella 19. Regressione stepwise per la Promozione delle idee al Tempo 1

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.481	.231	.227	1.19	.231	54.407	1	181	.000	2.067
2	.524	.274	.266	1.16	.043	10.695	1	180	.001	

1 – variabile dipendente Promozione delle idee; variabile indipendente Motivazione Autonoma (MOTA)

2 – variabile dipendente Promozione delle idee; variabili indipendenti: Motivazione Autonoma (MOTA), Clima per l'Iniziativa (CLIN)

Nella regressione della fase della promozione delle idee, le variabili che emergono sono, sempre la motivazione autonoma ed il clima per l'iniziativa, dove la prima ricopre sempre il ruolo principale con una varianza spiegata del 23% ($R^2 \text{ adj.} = .227$), su di una varianza complessiva del 27% ($R^2 \text{ adj.} = .266$).

Tabella 20. **Regressione stepwise per la Realizzazione delle idee al Tempo 1**

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.414	.171	.166	1.28	.171	37.343	1	181	.000	2.099
2	.441	.194	.186	1.26	.023	5.235	1	180	.023	
3	.464	.215	.202	1.25	.020	4.647	1	179	.032	

1 – variabile dipendente Realizzazione delle idee; variabile indipendente Clima per l'Iniziativa (CLIN)

2 – variabile dipendente Realizzazione delle idee; variabili indipendenti: Clima per l'Iniziativa (CLIN), External Motivation (MOTEX).

3 – variabile dipendente Realizzazione delle idee; variabili indipendenti: Clima per l'Iniziativa (CLIN), External Motivation (MOTEX), Supporto ed Opportunità di Partecipazione (SSCP)

L'ultima fase della prima somministrazione, realizzazione delle idee, ha rapporti con variabili differenti dalle precedenti analisi. Nella tabella 20, possiamo notare come oltre al clima per l'iniziativa, altre due variabili contribuiscono in maniera significativa alla percentuale di varianza spiegata dal modello ($R^2 \text{ adj.} = .202$), l'external motivation e il supporto ed opportunità di partecipazione. Con queste regressioni abbiamo dimostrato nuovamente come le variabili che hanno un rapporto significativo come antecedenti del processo di innovazione, sono soprattutto la motivazione autonoma ed il clima per l'iniziativa; inoltre abbiamo evidenziato anche come in base alla nostra ipotesi (H2) la motivazione di tipo external ha un ruolo importante solamente con la fase di realizzazione delle idee.

Lo stesso procedimento può essere applicato alla seconda somministrazione per evidenziare in maniera più approfondita le differenze tra le due somministrazioni, ricordiamo che in questo caso però le variabili inserite nella regressione erano in numero inferiore, per l'assenza delle caratteristiche di personalità, quindi: motivazione autonoma, external motivation, introjected motivation, supporto per l'innovazione, supporto ed opportunità di partecipazione, supporto organizzativo percepito, clima per l'innovazione.

Tabella 21. **Regressione stepwise per la Generazione delle idee al Tempo 2**

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.532	.283	.276	1.07	.283	40.965	1	104	.000	2.004

1 – variabile dipendente Generazione delle idee; variabile indipendente Motivazione Autonoma (MOTA)

La regressione di tipo stepwise che ha come variabile dipendente la generazione delle idee, nella seconda somministrazione, fa emergere come variabile antecedente significativa, solamente la variabile, motivazione autonoma, con una varianza spiegata comunque maggiore della precedente somministrazione (R^2 adj. = .276).

Tabella 22. **Regressione stepwise per la Promozione delle idee al Tempo 2**

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.515	.266	.258	1.15	.266	37.232	1	103	.000	1.830
2	.574	.329	.316	1.10	.063	9.651	1	102	.002	

1 – variabile dipendente Promozione delle idee; variabile indipendente Motivazione Autonoma (MOTA)

2 – variabile dipendente Promozione delle idee; variabili indipendenti: Motivazione Autonoma (MOTA), Supporto per l'innovazione (SPI)

Lo stesso si può affermare per la varianza spiegata dalla promozione delle idee della seconda somministrazione (R^2 adj. = .316), nella però le variabili maggiormente significative risultano essere sue, la motivazione autonoma ed il supporto per l'innovazione, anche se il ruolo della motivazione autonoma risulta essere sempre quello principale (R^2 adj. = .258).

Tabella 23. **Regressione stepwise per la Realizzazione delle idee al Tempo 2**

Modello	R	R ²	R ² adj.	Std. Err.	R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.463	.214	.207	1.19	.214	28.123	1	103	.000	1.887
2	.549	.302	.288	1.12	.087	12.722	1	102	.001	

1 – variabile dipendente Realizzazione delle idee; variabile indipendente Motivazione Autonoma (MOTA)

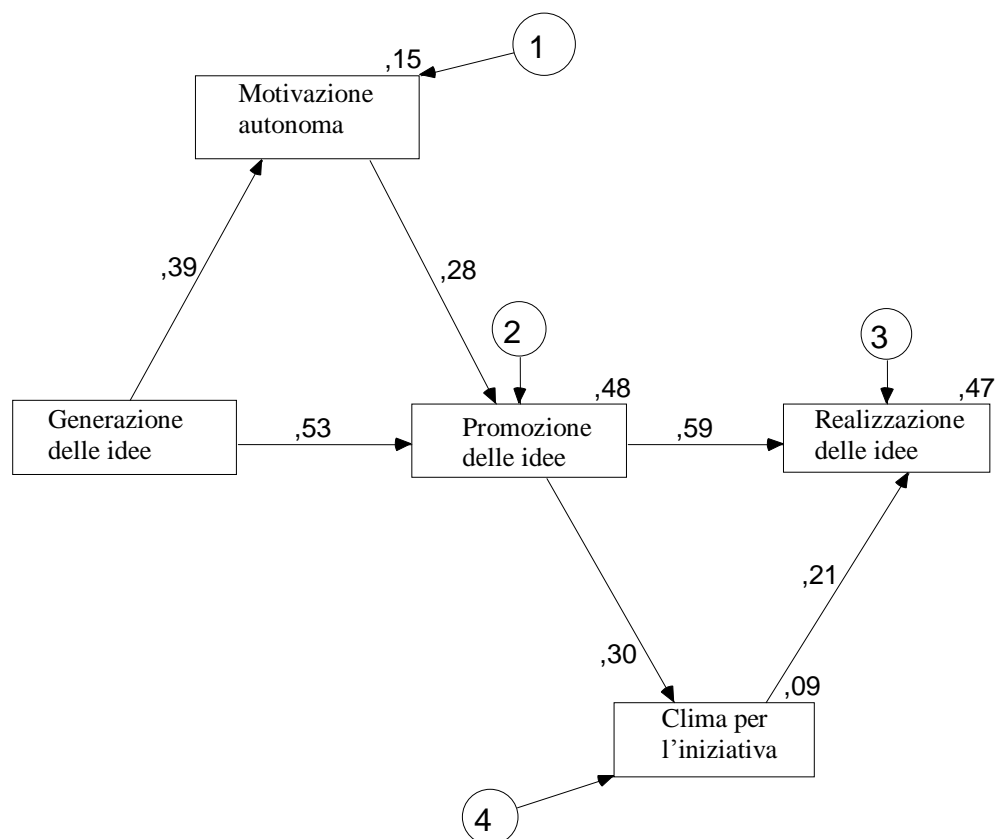
2 – variabile dipendente Realizzazione delle idee; variabili indipendenti: Motivazione Autonoma (MOTA), Supporto ed Opportunità di Partecipazione (SSCP)

La fase della realizzazione delle idee della seconda somministrazione, si discosta completamente dalla stessa fase della prima somministrazione, giacché gli antecedenti più importanti in questa occasione risultano essere la motivazione autonoma, ed il supporto ed

opportunità di partecipazione, dimostrando di non avere in comune nessuna variabile; inoltre anche in questo caso, la varianza spiegata risulta essere maggiore (R^2 adj. = .288).

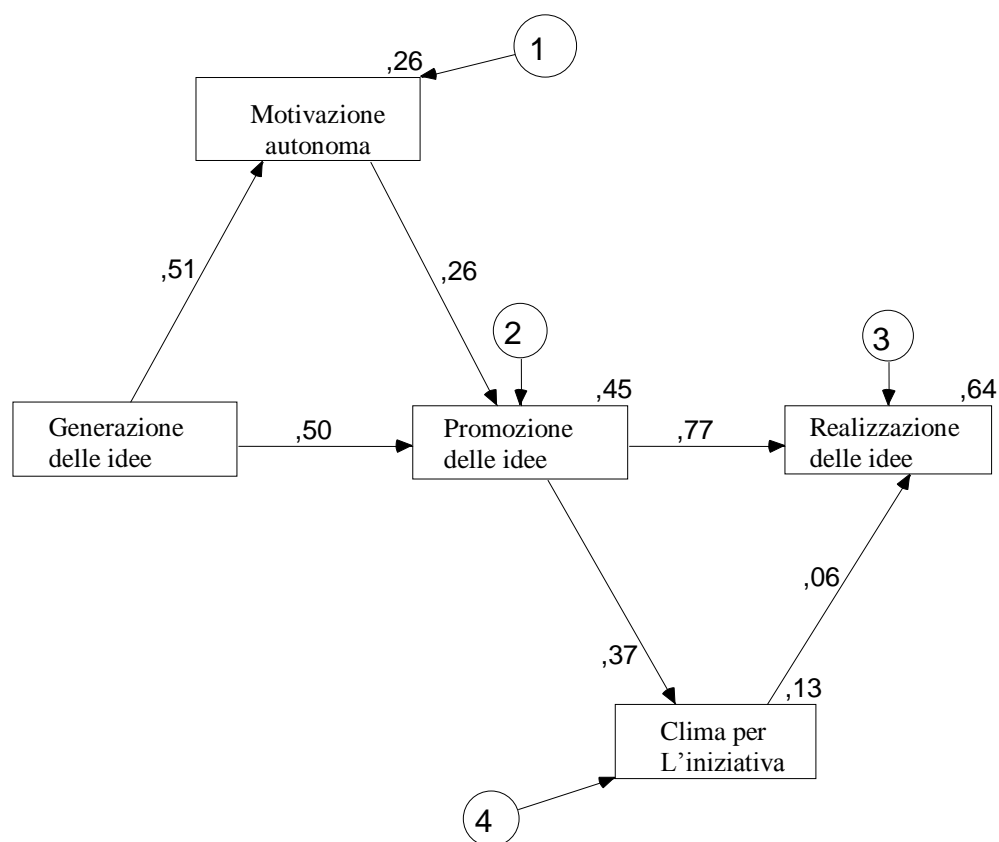
Queste regressioni sono risultate essere utili non solamente per dimostrare come siano principalmente due le variabili influenti nei confronti delle fasi del comportamento innovativo al lavoro, ma anche perché grazie a queste informazioni, abbiamo proceduto a verificare un'ipotesi di modello di ricerca, basato non più sulla mediazione da parte del clima per l'iniziativa, nei confronti delle fasi dell'IWB, piuttosto sulla mediazione di più variabili contemporaneamente in riferimento a tutte le fasi dell'IWB, considerate come fasi sequenziali di un processo di innovazione. Le variabili prese in considerazione come mediatrici tra le fasi dell'IWB, sono state: la motivazione autonoma ed il clima per l'iniziativa. Questa scelta si riferisce ad entrambe le somministrazioni poiché è nostro interesse verificare se il modello migliori nel passaggio dalla prima alla seconda somministrazione, aggiungendo valore ai risultati del t-test effettuato in precedenza. Il disegno di ricerca è stato verificato tramite una path analysis effettuata con il programma Amos 5.0.

Grafico 11. **Path Analysis T1**



I valori emersi dalla path analysis sono buoni ($n = 165$; $\chi^2 = 16.566$; $df = 4$; $p .002$; $GFI = .962$; $CFI = .952$; $RMSEA = .138$; p associata $.015$), fatta eccezione per il valore della significatività del modello ($p > .05$, valori tra $.10$ e $.35$; Knoke & Bruce, 1980), e per il valore di $RMSEA$ ($RMSEA < .06$, Browne & Cudeck, 1993; valori minori o uguali a $.08$, p associata $> .05$ Steiger, 1990), che ci obbligano a dichiarare non accettabile il modello. Tale modello è stato riproposto per la seconda somministrazione, nella quale però ci si attendeva un miglioramento degli indici di riferimento.

Grafico 12. **Path Analysis T2**



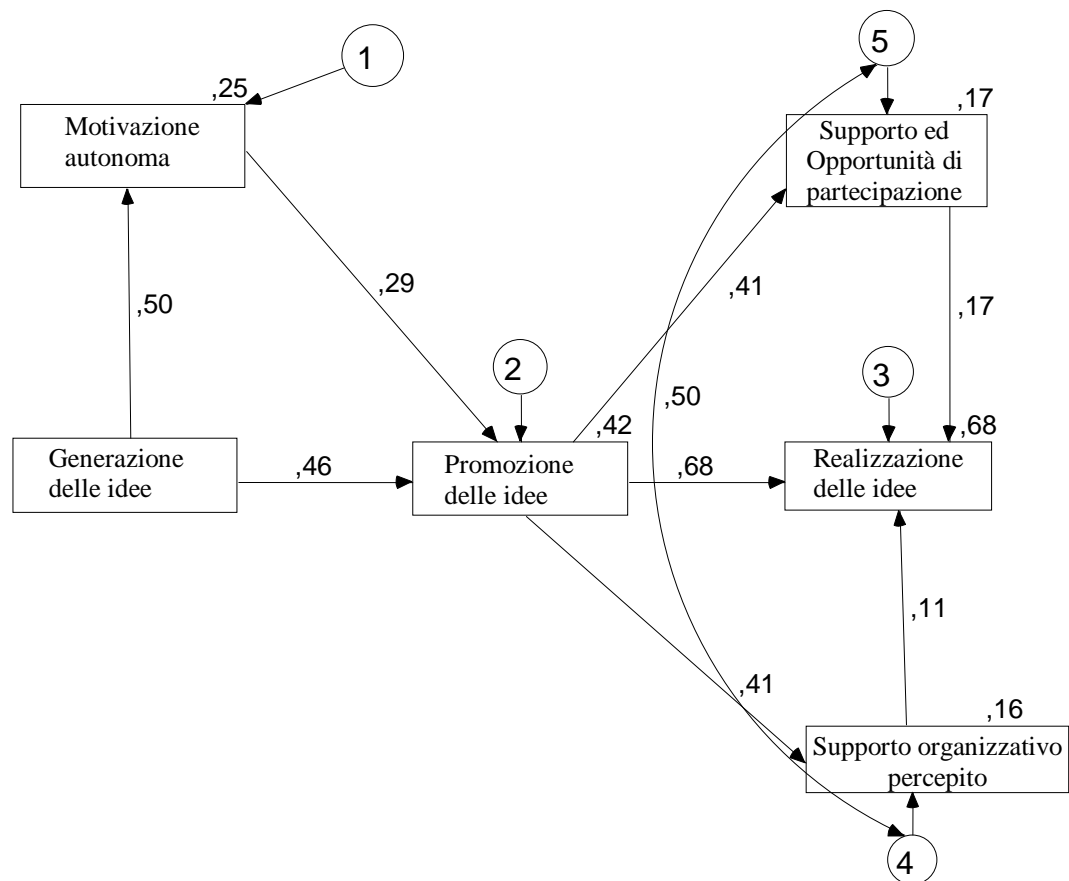
Gli indici al contrario non sono migliorati, ($n = 93$, $\chi^2 = 12.019$, $df = 4$, $p .017$, $GFI = .953$, $CFI = .958$, $RMSEA = .148$, p associata $.042$), non confermando la nostra ipotesi.

Questo risultato comunque potrebbe essere frutto del fatto che le variabili prese in considerazione, non rispecchino completamente il rapporto specifico delle due somministrazioni. Se da un lato abbiamo deciso di utilizzare la motivazione come antecedente tra la fase di generazione delle idee e quella di promozione perché la stessa è una variabile comune ai due tempi della ricerca,

non si è potuto fare lo stesso con la mediazione tra la fase di promozione e quella di realizzazione. Infatti la scelta di utilizzare la variabile del clima per l'iniziativa, perché considerata centrale in un processo di innovazione, anche se in realtà importante solamente nella prima somministrazione, come emerso dalle regressioni precedenti, si è dimostrata non significativa.

Esulando dal discorso di confronto tra tempi di somministrazione però, abbiamo verificato solamente per la seconda somministrazione un nuovo modello di ricerca, nel quale la variabile di mediazione tra la fase di promozione e quella di realizzazione non è più il clima per l'iniziativa, ma il supporto ed opportunità di partecipazione, ed il supporto organizzativo percepito.

Grafico 13. **Path Analysis seconda somministrazione**



Questo modello nel quale possiamo notare anche una covariazione tra i residui delle due variabili mediatrici tra la fase di promozione e quella di realizzazione del comportamento innovativo al lavoro, è risultato essere significativo, giacché tutti gli indici presi in considerazione sono risultati essere buoni ($n = 90$; $\chi^2 = 9.120$; $df = 6$; $p = .167$; $GFI = .968$; $CFI = .986$; $RMSEA = .076$; p associata $.281$). Ciò sta a significare che vi è effettivamente un'azione mediatrice da parte

della motivazione autonoma nel passaggio dalla fase di generazione dell'idea a quella di promozione dell'idea, ed anche che la realizzazione dell'idea innovatrice avviene con l'ausilio del supporto declinato nelle sue differenti forme. Questo potrebbe essere il frutto reale del processo di innovazione che si è verificato nel lasso di tempo trascorso tra la prima e seconda somministrazione, del questionario, ribadendo nuovamente come tale processo abbia modificato significativamente la percezione ed il comportamento dei soggetti rispetto il comportamento innovativo al lavoro.

CAPITOLO 5

5.1 DISCUSSIONE

Fare una sintesi delle informazioni che sono emerse dalla ricerca, è il primo passo verso la possibilità di comprendere l'utilità della stessa, bisogna passare dal piano statistico alla concreta applicazione dei risultati ottenuti, qualora ce ne fosse la possibilità concreta. Per fare tutto questo è sufficiente esaminare la verifica delle singole ipotesi della ricerca e trarne le conseguenti considerazioni.

La prima ipotesi concentrava l'attenzione sul ruolo della motivazione di tipo autonoma, in rapporto alla fase della generazione delle idee, all'interno del comportamento innovativo al lavoro. È parso evidente come questa ipotesi risulti verificata in entrambi i tempi della ricerca (T1, $\beta = .27$, $p < .001$; T2, $\beta = .50$, $p < .001$), dimostrando ancora una volta il ruolo della motivazione di tipo autonomo, nella libera espressione di idee innovative indispensabili anche solo per stimolare il dibattito all'interno dell'organizzazione sugli scenari futuri (Gagné & Ryan, 2005). Bisogna sottolineare come la motivazione autonoma si sia dimostrata essere importante anche per altre fasi del comportamento innovativo al lavoro, pure in maniera differente per le due somministrazioni.

Per quanto attiene la prima somministrazione la motivazione ha evidenziato un rapporto forte anche con la fase della promozione delle idee ($\beta = .40$; $p < .001$), cosa che si è verificata anche per la seconda somministrazione ($\beta = .37$; $p < .001$), nella quale però possiamo rilevare anche un rapporto stretto con la fase della realizzazione delle idee ($\beta = .28$; $p .005$). Questi dati ci possono aiutare anche nella comprensione e verifica della seconda ipotesi della nostra ricerca, inerente il ruolo della motivazione controllata in relazione con le fasi dell'implementazione delle idee innovative. Ribadiamo il fatto che con motivazione controllata facciamo riferimento all'external motivation ed alla introjected motivation, così come per fasi dell'implementazione intendiamo la fase della promozione delle idee e quella della realizzazione.

Come precedentemente affermato il fatto che la motivazione autonoma non abbia un ruolo esclusivo nei riguardi della generazione delle idee, era ampiamente prevedibile per la natura complessa ed importante della motivazione spinta da una forte ricerca di autonomia, quello che risulta essere inaspettato ed anche ambiguo è il ruolo dell'external motivation, poiché nelle due somministrazioni assume valori significativi, ma di segno opposto. Nella prima somministrazione confermando la nostra seconda ipotesi l'external motivation è in relazione con la fase della realizzazione delle idee ($\beta = .16$; $p .042$), avvalorando l'intuizione che un processo di

implementazione abbia bisogno di una motivazione centrata sull'ottenimento di un risultato che porti ad un guadagno (Gagné & Ryan, 2005), ancor più se vi è contemporaneamente l'assenza di una relazione con la motivazione autonoma. Questo non avviene però nella seconda somministrazione dove vi è un rapporto tra l'external motivation e la realizzazione delle idee di tipo negativo ($\beta = -.18$; $p .039$).

Per la possibile spiegazione di questo comportamento dobbiamo sottolineare come contemporaneamente anche la motivazione di tipo autonomo ha una relazione però positiva con la fase della realizzazione dell'idea ($\beta = .28$; $p .005$), confermando quindi indirettamente un dato emerso anche dalla tabella delle correlazioni nella quale il rapporto tra le due forme di motivazione era negativo anche se non significativo ($r = -.107$). Questo dimostrerebbe come sia possibile assistere contemporaneamente ad una relazione positiva e significativa da parte della motivazione autonoma, ed una altrettanto significativa ma negativa da parte dell'external motivation nei confronti della fase di realizzazione delle idee, ed ipotizzerebbe che, l'assenza di una delle variabili modificherebbe la relazione con la variabile dipendente. Questa natura opposta delle variabili è riscontrabile anche in un'altra occasione all'interno della nostra ricerca, sto parlando del rapporto che intercorre tra le sottodimensioni della coscienziosità.

La terza ipotesi della nostra ricerca infatti ipotizzava che la scrupolosità e la perseveranza avessero un rapporto differente con le differenti fasi del comportamento innovativo al lavoro, in ragione della loro natura diametralmente opposta. Questa natura è stata verificata in parte, poiché la tabella delle correlazioni ha evidenziato una correlazione negativa e non significativa tra le due sottodimensioni ($-.062$), ma soprattutto è da rilevare come la scrupolosità abbia riportato correlazioni positive e significative con tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro (IWBgen $r = .258$, $p < .01$; IWBpro $r = .163$, $p < .05$; IWBrea $r = .169$, $p < .05$), a differenza della perseveranza (IWBgen $r = -.029$; IWBpro $r = -.054$; IWBrea $r = -.044$), poiché le stesse sono negative e non significative. Di conseguenza la terza ipotesi è confermata sotto il punto di vista del rapporto che questi fattori hanno con le fasi del comportamento innovativo al lavoro, ma allo stesso tempo non abbiamo rilevato contributi significativi all'interno della varianza spiegata da parte degli antecedenti in rapporto alle differenti fasi, portandoci ad escludere un ruolo importante nelle dinamiche di un processo di innovazione organizzativo.

Lo stesso discorso può essere fatto per quanto riguarda la variabile della proattività che evidenzia una correlazione positiva con tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro (IWBgen $r = .233$, $p < .01$; IWBpro $r = .159$, $p < .05$; IWBrea $r = .185$, $p < .05$), come da noi

ipotizzato, ma che allo stesso tempo non apporta contributi rilevanti alla varianza spiegata dall'azione complessiva degli antecedenti, dimostrandosi concretamente una variabile poco rilevante ai fini della ricerca.

La quinta e sesta ipotesi possono essere verificate contemporaneamente, poiché le variabili che ne compongono la parte teorica sono tutte riconducibili al gruppo dei fattori di supporto circa un processo di innovazione. Infatti per quanto riguarda il supporto da parte dei superiori e da parte dell'organizzazione tutta, si sono utilizzate tre differenti misure, una, la più conosciuta ed utilizzata, il supporto organizzativo percepito (Eisenberger, 1986), fa riferimento ad aspetti interni all'organizzazione, la seconda pone l'attenzione sul supporto all'innovazione (Scott & Bruce, 1994), sempre da un punto di vista organizzativo ed infine la terza ed ultima di Antoni (2004), che unisce il supporto dei superiori alla reale opportunità di partecipazione da parte dei soggetti. Le variabili del supporto hanno un comportamento molto importante all'interno della nostra ricerca, poiché ad esempio il supporto organizzativo percepito è l'unica variabile significativamente mediata nel suo rapporto con la fase di generazione delle idee, dal clima per l'iniziativa (Sobel test = -2.019; p .043).

In generale tutte le variabili del supporto hanno correlazioni significative con tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro, ma ad una più attenta analisi abbiamo notato che nessuna di queste variabili ha un ruolo importante ai fini della varianza spiegata dal modello della ricerca. Questo aspetto si lega all'analisi critica delle precedenti variabili, giacché lo scopo della ricerca non è solo quello di verificare le ipotesi, ma anche quello di comprendere meglio quali aspetti sono migliorabili per la realizzazione di ricerche nuove sugli stessi aspetti.

Per questo motivo possiamo tranquillamente ammettere che di tutte le variabili antecedenti prese in considerazione nella nostra ricerca, solamente quella inerente la motivazione e per di più unicamente di tipo autonomo, ha un ruolo importante in tutte le fasi del comportamento innovativo al lavoro. Questo risultato è l'ennesima conferma di ricerche effettuate nell'ambito italiano, con le stesse modalità (Picci & Battistelli, 2007, 2008). Discorso diverso riguarda l'ultima delle nostre ipotesi e di conseguenza il ruolo del clima per l'iniziativa.

Il clima per l'iniziativa è stato utilizzato in altre ricerche anche come antecedente (Picci 2007), ottenendo ottimo risultati, e poiché la variabile è ritenuta essere importante per le dinamiche di un processo di innovazione si è deciso di utilizzarla come variabile di mediazione tra gli antecedenti e le fasi del comportamento innovativo al lavoro. Bisogna subito sottolineare che questa scelta non ha prodotto i risultati sperati, poiché ad eccezione del supporto organizzativo percepito in

relazione alla generazione delle idee della prima somministrazione, il clima per l'iniziativa non è risultato essere una variabile mediatrice importante, e questa considerazione è divenuta ancor più evidente a seguito dell'analisi dei dati della seconda somministrazione, dove addirittura il clima per l'iniziativa non apportava miglioramenti al modello generale per quanto riguarda la varianza spiegata dalle variabili indipendenti. Questo ci porta a dover affermare che solamente in minima parte possiamo ritenere confermata la nostra ultima ipotesi di ricerca.

Le ipotesi descritte fino adesso facevano riferimento unicamente alla prima somministrazione, discorso molto differente è da farsi per la seconda somministrazione. La seconda somministrazione ha evidenziato non solo una totale assenza di relazione tra il clima per l'iniziativa e le fasi del comportamento innovativo al lavoro, ma ha evidenziato anche un ruolo importante unicamente della motivazione, soprattutto di tipo autonomo. Si potrebbe affermare che il ridotto numero del campione di riferimento della seconda somministrazione, abbia estremizzato i risultati, facendo emergere unicamente le variabili percepite dagli individui come maggiormente importanti, ossia la motivazione di tipo autonoma. Questo aspetto diviene evidente a seguito del t-test effettuato, dove possiamo sottolineare come era auspicabile una variazione delle medie significativa per tutte le variabili prese in considerazione, al fine di poter affermare che il processo di innovazione aveva avuto un'influenza sulla percezione di tutte le variabili, dipendenti, indipendenti e di mediazione. La realtà ha evidenziato risultati comunque interessanti. Infatti la variabile della motivazione autonoma, attore principale di tutta la nostra ricerca, conferma giocare un ruolo fondamentale per l'individuo inserito in un processo di innovazione, essendo la forma di motivazione centrale del processo di innovazione.

I soggetti a seguito della realizzazione del processo di innovazione, hanno notato come la loro autonomia di azione all'interno dell'organizzazione, sia stata utile al fine della realizzazione del processo di innovazione, ed hanno ribadito di conseguenza questo concetto con forza nella seconda somministrazione. La stessa considerazione riguarda il clima per l'iniziativa, che come variabile di mediazione è risultato essere poco influente, ma che ricopre un ruolo importante in un processo di innovazione, poiché un clima favorevole alla libera iniziativa è considerato fondamentale per la libera espressione delle idee all'interno dell'organizzazione, al pari della motivazione autonoma. Sulla stessa linea di ragionamento che vuole al centro della mutata situazione tra la prima e la seconda somministrazione unicamente le variabili che pongono l'accento sulla libera autonomia ed azione dei soggetti, si inserisce il costrutto del supporto per l'innovazione, variabile che non era risultata avere un ruolo importante nelle dinamiche della ricerca.

Evidentemente il supporto per l'innovazione rappresenta per gli individui la massima espressione di supporto da parte dell'organizzazione, soprattutto a seguito di un processo di innovazione, di conseguenza realizzato il processo la stessa viene tenuta in maggiore considerazione per eventuali cambiamenti futuri, così come caratteristica fondante del rapporto che intercorre tra l'organizzazione e l'individuo. Bisogna inoltre sottolineare come il valore della significatività del t-test per il supporto per l'innovazione è risultato anche essere il migliore, ponendo l'accento evidentemente proprio sul concetto di innovazione, peculiare per questo tipo di variabile rispetto le altre. L'ultima variabile presa in considerazione è la fase della promozione delle idee, del comportamento innovativo al lavoro.

Questa fase è risultata essere all'interno delle dinamiche della ricerca, poco presente, probabilmente spesso anche ritenuta marginale a favore della fase di realizzazione delle idee. Al contrario, l'analisi della variazione delle medie, ha dimostrato come la stessa sia l'unica della fasi del comportamento innovativo al lavoro ad aver subito un miglioramento considerevole. Questo si può giustificare con il fatto che a seguito delle generazione dell'idea, nella quale è particolarmente coinvolta la motivazione autonoma, la promozione risulti essere la fase indispensabile per il passaggio alla concreta realizzazione della stessa, che sarà agevolata da un clima per l'iniziativa e dal supporto per l'innovazione. I soggetti quindi hanno dimostrato di aver compreso il ruolo della fase di promozione delle idee, considerandolo nel complesso del processo di innovazione. Le peculiarità della seconda somministrazione si evidenziano però soprattutto a seguito della verifica del disegno di ricerca che abbiamo testato.

Nella verifica della correttezza di elaborare un disegno di ricerca in cui la motivazione autonoma ed il clima per l'iniziativa rappresentassero, le migliori variabili di mediazione in entrambe le somministrazioni, nel passaggio dalla generazione delle idee alla loro realizzazione, la seconda somministrazione, ha evidenziato invece come non si possa prescindere dal ruolo del supporto all'interno di un processo di innovazione. Quindi lo spunto importante che emerge dal confronto tra le due somministrazioni, non riguarda il ruolo di variabile di mediazione del clima per l'iniziativa, che non vi è, quanto piuttosto il ruolo delle variabili del supporto, nelle sue differenti forme e naturalmente quello della motivazione autonoma, confermando ancora una volta la letteratura in materia di innovazione.

5.2 CONCLUSIONI

Lo studio ci ha consegnato una serie di aspetti che è giusto riassumere per una valutazione globale del lavoro effettuato, mettendo l'accento non solo sugli aspetti critici, ma soprattutto sulle potenzialità in linea con le ricerche future, al fine di rendere sempre più ampio il campo della ricerca sui processi di innovazione e del ruolo che la stessa ricopre nel mondo economico ed aziendale.

Nella strutturazione della ricerca sono emerse numerose domande che sono rimaste inevase, poiché non siamo stati in grado di strutturare un approfondito esame di tutti gli aspetti che avremmo dovuto e voluto considerare. Mi riferisco ad esempio al livello di analisi del gruppo di lavoro, colpevolmente ignorato, ma anche ad alcune variabili che sarebbe stato utili inserire per una visione più onnicomprensiva dell'innovazione, come la leadership e la comunicazione all'interno delle organizzazioni prese in esame.

Queste mancanze sono emerse in maniera forte nell'analisi dei dati, che in più di un'occasione hanno dimostrato l'utilizzo di variabili risultate essere non rilevanti ai fini della ricerca. Sicuramente la composizione del campione ha portato con sé altre problematiche, che comunque erano state considerate, giacché era nostro obiettivo esplorare un nuovo ambito organizzativo. Faccio riferimento nello specifico alla eccessiva eterogeneità del livello di occupazione così come della mansione svolta, che nei nostri intenti sarebbe dovuto essere il punto di forza di una possibile generalizzazione, del campione verso la popolazione di riferimento, e che al contrario ha portato a risposte spesso in contrasto con le nostre ipotesi. La composizione del campione ha influito anche sulla modalità e la tempistica della somministrazione del questionario, dilatando di molti mesi i tempi previsti per la realizzazione delle singole rilevazioni, producendo ulteriori ostacoli alla corretta realizzazione della ricerca.

Volendo esaminare con puntualità tutti i limiti della suddetta ricerca, possiamo incominciare proprio dal campione di riferimento. La volontà di esplorare il processo di innovazione e nello specifico il comportamento innovativo al lavoro in organizzazioni differenti dalle precedenti ricerche, si è dimostrata ricca di difficoltà. Già dalle risposte circa il proprio lavoro, si è evidenziato un vero e proprio problema di posizionamento, portando quasi il 45% dei soggetti a non riconoscersi nelle categorie elencate. La volontà poi di includere differenti ambiti di lavoro piuttosto che concentrarci su alcune grandi cooperative in grado di fornire un maggiore controllo del campione, ed una più dettagliata descrizione dei processi di innovazione inerenti, ha contribuito a creare problemi.

L'aspetto del cambiamento in atto ad esempio potrebbe essere stato il vero punto debole della ricerca, poiché a fronte di un processo generale intrapreso dalla direzione in rapporto alle cooperative associate, di natura ambigua, per stessa ammissione dei soggetti coinvolti, vi sono stati profondi processi di innovazione in alcune grandi cooperative, capaci veramente di creare le condizioni ideali per una ricerca come la nostra. Naturalmente ciò non toglie che a questo errore si possa rimediare concentrandosi, in una nuova ricerca, sulle cooperative più innovative. Nella presente ricerca la volontà non era questa, si voleva studiare una tipologia organizzativa unica nel suo genere, in azione in differenti ambiti lavorativi contemporaneamente. Possiamo concludere che il nostro campione ha dimostrato di possedere maggiori punti di debolezza che di forza, portandoci alla riconsiderazione circa una nuova ricerca in questo ambito e con questa modalità, ciò non sminuisce comunque il valore della ricerca in sé, soprattutto alla luce dei risultati ottenuti.

Come è emerso dalla ricerca, la prima somministrazione ci ha fornito informazioni interessanti, ed in linea con la letteratura di riferimento. La misura del comportamento innovativo al lavoro è risultata essere composta da un fattore primario che abbiamo tradotto come comportamento innovativo al lavoro, e tre fattori secondari con un'elevata correlazione tra di loro (Janssen, 2000), con questa motivazione abbiamo deciso di utilizzare i fattori secondari nonostante la forte correlazione. La motivazione di tipo autonoma, è risultata essere una delle variabili di maggiore influenza nel processo di innovazione (Deci & Ryan, 2000), anche se non ha dimostrato in questa specifica ricerca un ruolo così importante, come quello del supporto, soprattutto per quanto riguarda il processo di mediazione. L'altra variabile ipotizzata essere significativa come variabile di mediazione, ossia il clima per l'iniziativa (Baer & Frese, 2003), ha dimostrato un ruolo marginale.

Il supporto nelle sue diverse forme ha rappresentato il fattore importante nelle dinamiche della ricerca, anche alla luce della seconda somministrazione. Le misure utilizzate sono state in totale tre, ma due soprattutto, l'opportunità di partecipazione e supporto (Antoni, 2004), ed il supporto all'innovazione (Scott & Bruce, 1994), entrambe sono risultate essere poco influenti al termine delle analisi della prima somministrazione, comportamento che hanno mutato nella seconda somministrazione, presumibilmente a seguito dell'attuazione del processo di innovazione, portandole ad essere protagoniste sotto forma anche di variabili di mediazione. Il risultato iniziale però rimane sicuramente l'aspetto più sorprendente della ricerca, poiché un'organizzazione come la cooperativa dovrebbe avere alla base del proprio operato il supporto da parte di tutti i soci, così come dei superiori, questo come abbiamo visto non si verifica con il giusto vigore. Tale considerazione diventa ancora più complessa da decifrare alla luce del ruolo della misura del supporto organizzativo percepito (Eisenberger, 1986), risultata essere, non solo variabile più

importante tra quelle del supporto, ma anche quella con un rapporto costante nei confronti del comportamento innovativo al lavoro.

La motivazione autonoma rimane una variabile importante all'interno di un processo di innovazione, proprio per questo sarebbe utile procedere con una validazione della scala della Self-determination Theory, da utilizzare nel contesto linguistico italiano, prodigandosi in uno sforzo per rendere applicabile senza dubbi ed esitazioni tale misura in tutte le ricerche che richiedano l'utilizzo di scale sulla motivazione al lavoro. La necessità di validare questa scala, è dettata sia dalla sua peculiare natura, che sviluppa la dicotomia per mezzo di un continuum tra motivazione intrinseca ed estrinseca, sia dalla sua stretta relazione con altri costrutti molto utilizzati ed attuali nella ricerca organizzativa, il commitment (Meyer, Becker & Vanderberghe, 2004) ed il job involvement (Farr, 1991), solo per citare i più comuni. Questa necessità è sentita anche a causa dei risultati che l'applicazione della SDT ha evidenziato in differenti ricerche nel contesto italiano (Battistelli & Picci, 2007, 2008; Chemolli & Pasini, 2008), che sono risultati essere sempre significativi, ma problematici nella definizione delle singole dimensioni da utilizzare e studiare, proprio a causa della mancanza di una validazione certa della scala.

Molte delle problematiche come sottolineate nella parte introduttiva della ricerca sono purtroppo rimaste irrisolte di contro si sono ottenuti risultati importanti circa la conferma di relazioni ritenute importanti, quali il ruolo della motivazione, del clima e del supporto, in ambiti organizzativi mai prima esplorati dal punto di vista della ricerca sui processi di innovazione. Questo ha spostato l'attenzione sulla ricerca di nuovi paradigmi da utilizzare per rendere completa la ricerca sull'innovazione, ponendo l'attenzione anche sulle conseguenze della stessa, e quindi rimodulando l'intero processo attraverso un'analisi degli antecedenti, ma anche delle conseguenze del comportamento innovativo al lavoro, e di tutte le possibili variabili di mediazione e/o moderazione.

Volendo infine effettuare un'analisi critica delle soluzioni statistiche utilizzate nella ricerca, è bene sottolineare come una dimensione maggiore del campione avrebbe permesso la realizzazione di analisi esplorative e confermative per tutte le variabili, così come possibili risultati migliori del disegno di ricerca in generale. Naturalmente questo aspetto si lega alla possibilità di utilizzare i moderni mezzi di somministrazione dei questionari, quale l'invio a mezzo e-mail dello stesso, in modo da abbattere i costi ed aumentare in maniera esponenziale il campione, anche se a discapito probabilmente della qualità delle risposte. Qualità che potrebbe migliorare riducendo la quantità di domande a cui rispondere e la numerosità degli items per singola scala, un aspetto questo troppo spesso sottovalutato dai ricercatori, ma richiesta esplicita delle organizzazioni.

La ricerca nel suo complesso ha evidenziato quindi aspetti positivi e negativi principalmente legati al campione in cui è stata realizzata, avvalorando la nostra idea di ampliare con le organizzazioni cooperative l'ambito della ricerca sull'innovazione, così come alcune variabili considerate importanti in maniera erranea. Ciò non riduce la valenza del tentativo di esplorare nuove tipologie organizzative, e di confrontarle in seguito in un ambito internazionale, impegnandosi più nell'ampliamento delle conoscenze sui processi di innovazione che sulla conferma delle informazioni già acquisite, cercando di migliorare anche la conoscenza delle conseguenze che questi processi apportano all'organizzazione ed alla società.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16, (1), 27-35.
- Amabile, T. M. (1986). Social influence on creativity: the effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, (1), 14-23.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organization behaviour* (pp. 187-209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Journal of Academy of Management*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, (5), 950-967.
- Amo, W. B. (2006). What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal Knowledge Management Studies*, 1, (1/2), 160-177.
- Anderson, N., & King, N. (1993). *Innovation in organization*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.8, pp. 1-34). Chichester: Wiley.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: a motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, (2), 197-216.
- Aubé, C., Rousseau, V., Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial psychology*, 22, (5), 479-496.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovation, and firm performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 45-68.
- Barbaranelli, C. (2006). Analisi dei dati. Le analisi multivariate. *Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto*.

Barbaranelli, C. (2008). Analisi dei dati. *Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto*.

Barbaranelli, C., D'Olimpo, F. (2007). Analisi dei dati con spss. Le analisi di base. *Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto*.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, (6), 1173-1182.

Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behaviour: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.

Bateman, T. S., Crant, J. M. (1999). Proactive behaviour: meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42, (3), 63-70.

Batti stelli, A., Mariani, M., Bellò, B. (2006). Normative commitment to the organization, support and self competence. Minati, G., Pessa, E., Abram, M. systemic of emergence: research and development, New York, *Springer*, 515-526.

Battistelli, A. (2008). Gli antecedenti organizzativo dell'innovazione. *DiPAV*, 21, 9-28. *FrancoAngeli*.

Battistelli, A., Picci, P., (2009). Il processo psicologico dell'innovazione nelle organizzazioni. C. Odoardi, Formazione e sviluppo nelle organizzazioni: innovare e integrare il sistema della formazione continua. Giunti O.S., 30-48.

Bentein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: a comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, (3), 341-362.

Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, (3), 468-482.

Burns, D. J. (2007). Toward an explanatory model of innovative behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21, (4), 461-488.

Caprara, G. V., Perugini, M. (1994). Personality described by adjectives: the generalizability of the Big Five to the Italian lexical context. *European Journal of Personality*, 8, 357-369.

Chemolli, E., Pasini, M. (2007). I dati mancanti. *DiPAV*, 20, 51-56. *FrancoAngeli*.

Chien, Z., Eisenberger, R., Johnson, M., K., Sucharski, I., L., Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149, (1), 119-124.

Chiesi, F., Menzione, M., Primi, C. (2005). I modelli di equazione strutturali nella ricerca in psicologia: istruzioni per l'uso di una tecnica di analisi multivariata. *Giornale Italiano di Psicologia*, 32, (2), 385-403.

Choi, J. N., Price, R. H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational Psychology*, 78, 83-96.

Claes, R., Beheydt, C., Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 54, (4), 476-489.

Cohen, J. (1994). The earth is round ($p < .05$). *American Psychological Association*, 49, (12), 997-1003.

Corbetta, P. (2002). Metodi di analisi multivariate per le scienze sociali. I modelli di equazione strutturali. *Il Mulino*.

Cortina, J., M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, (1), 98-104.

Crant, M. J. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, (4), 532-537.

Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, (3), 435-462.

Crant, M. J., Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, (4), 580-590.

DeFillippi, R., Grabher, G., Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511-521.

Dorenbosch, L., van Engen, M. L., Verhagen, M. (2005). On –the-job innovation: the impact of the job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, (2), 129-141.

Eder, P., Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of co-worker withdrawal behaviour. *Journal of Management*, 34, 55-69.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, (2), 350-383

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (1), 105-123.

Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, Valerie (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, (1), 51-59.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, (5), 812-820.

Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, (5), 1026-1040.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C., Sucharski, I., L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, (3), 565-573.

Elias, S., M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitude toward organizational change. *Journal of Management*, 35, (1), 37-55.

Ercolani, A. P., Areni, A. (1995). Statistica per la ricerca in psicologia. *IL Mulino*

Frese, M., Fay, D., Garst, H. (2007). Making things happen: reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, (4), 1084-1102.

Fuller, J. B., Marler, L. E., Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.

Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2008). The motivation at work scale: Validation in two languages. *Unpublished manuscript, Concordia University*.

Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. *Psychological Belgica*, 48, (2-3), 219-241.

Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: a measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, (4), 884-899.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.

Janssen, O., van de Vliert, E., West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.

Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizations*, vol. 10 (pp. 169-211).

Khazanchi, S., Lewis, M. W., Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.

Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, (3), 474-487.

Leavitt, H. (1988). *Managerial Psychology: Managing Behaviour in Organizations*. Dorsey Press, Chicago, IL.

Lee, J., Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, (1), 8-32.

Major, D. A., Turner, J. E., Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91, (4), 927-935.

Mathieu, E. J., Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, (1), 127-133.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, (4), 538-551.

Meyer, P. J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, (6), 991-1007.

Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, (6), 1321-1339.

Ohly, S., Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: what motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623-629.

Overvest, B. M., Veldman, J. (2008). Managerial incentives for process innovation. *Managerial and Decision Economics*, 29, 539-545.

Parker, S. K., Turner, N., Williams, H. M. (2006). Modelling the antecedent of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 97, (3), 636-652.

Picci, P. L'innovazione nelle organizzazioni: la ricerca di un modello psicosociale. *Tesi di Dottorato*, Università di Verona. (2007).

Picci, P. (2008). Il clima e la self competence nell'implementazione dell'innovazione. *DiPAV*, 21, 71-86. *FrancoAngeli*.

Picci, P., Battistelli, A., (2008). Motivational antecedents of individual innovation. Minati G., Abram M., Processes of emergence of systems and systemic properties: towards a general theory of emergence, proceedings of the international conference. *World scientific*, 163-180.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slaterry, T., Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14, (2), 142-151.

Rank, J., Pace, L. V., Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: an international review*, 54 (4), 518-528.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, (1), 68-78

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, (4), 698-714.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *Journal of Academy Management*, 37, (3), 580-607.

Seibert, S. E., Crant, J. M., Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, (3), 416-427.

Sluss, D. M., Klimchak, M., Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.

Swales, S. (2004). Commitment to change. Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33, (2), 187-204.

Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, (5), 1011-1017.

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, (1), 132-142.

West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 4, 173-184.

West, M. A., Farr, J. L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.

West, M. A., Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, (pp. 1-13). Chichester: Wiley.

West, M. A., Altink, W. M. M. (1996). Innovation at work: individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (1), 3-11.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, (4), 490-495.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward theory of organizational creativity. *Academy of Management review*, 18, 293-321.